



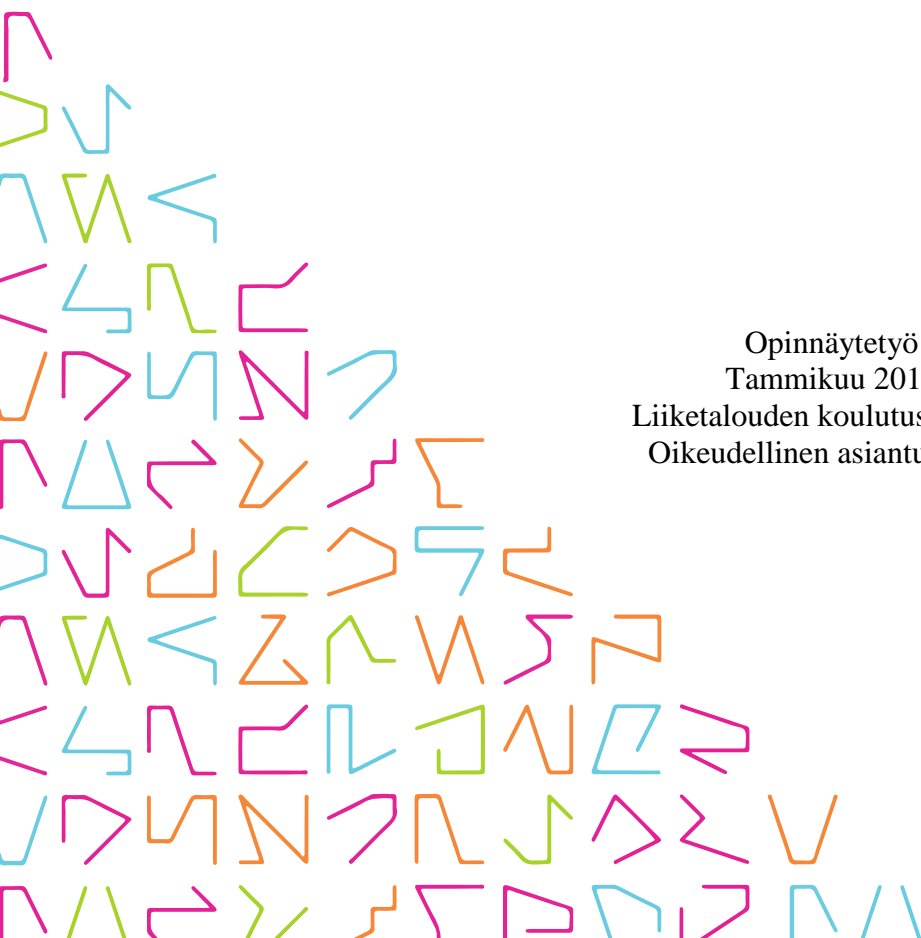
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ KIRKON TÖISSÄ

Harkinnanvaraisen palkanosan käyttöönotto

Minna Muurinen

Opinnäytetyö
Tammikuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma
Oikeudellinen asiantuntijuus



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Oikeudellinen asiantuntijuus

MUURINEN MINNA:

Palkitsemisjärjestelmä kirkon töissä
Harkinnanvaraisen palkanosan käyttöönotto

Opinnäytetyö 82 sivua, joista liitteitä 28 sivua
Tammikuu 2016

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää harkinnanvaraisen palkanosan vaikutuksia ev.lut. seurakuntien eri tehtävissä toimivien esimiesten, sekä heidän alaistensa näkökulmista. Työn tavoitteena oli laatia ohje Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän työnjohdolle harkinnanvaraisen palkanosan määrittelyssä.

Tutkimus on pääosin kvantitatiivinen ja osittain kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelminä käytettiin määrällistä ja laadullista tutkimusta. Empiirisen tutkimuksen tuloksena saatiin selville palkitsemisjärjestelmän hyviä puolia sekä järjestelmän käyttöönoton tuomia haasteita ja ongelmia. Työn toiminnallisena tuloksena laadittiin kyselyistä saatujen tietojen pohjalta työsuorituksen arvioimisen ohje esimiehille.

Tutkimuksessa ilmeni, että harkinnanvaraisen palkanosan käyttöönotto ei ole ollut kivutonta. Harkinnanvarainen palkanosa on koettu vähemmän kannustavaksi ja motivoivaksi sekä se on aiheuttanut pelkoja suosimisesta työyhteisöissä. Uuden palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto vaatii esimiestyöltä aktiivista perehtymistä työsuorituksen oikeudenmukaiseen ja johdonmukaiseen arviointiin.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Option of Legal Expertise

MUURINEN, MINNA:

New Remuneration System in the Evangelical Lutheran Church
The Introduction of Discretionary Income as Part of Pay

Bachelor's thesis 82 pages, appendices 28
January 2016

The purpose of this study was to examine the effects of the discretionary part of the salary between employees and their superiors in different parishes of the Evangelical Lutheran Church. The aim was to prepare a guide for the superiors in Tampere Evangelical Lutheran Church for determining the discretionary part of the salary.

The study was mainly quantitative and partly qualitative. As the result of the empirical study, some merits and some challenges regarding the introduction of the remuneration system were discovered. The operational outcome of the study was a guidebook for supervisors on assessing work performance, drawn up on the basis of the survey data.

The study revealed that the introduction of the discretionary part of the salary has not been painless. The discretionary salary is perceived less encouraging and motivating and it has caused fears of favoritism in work communities. The introduction of the new remuneration system requires active orientation from the supervisors in order to achieve a fair and consistent evaluation of the performance.

Key words: aim, evaluation, remuneration

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	8
1.3	Ev. lut. kirkon palkkausjärjestelmät	9
1.4	Harkinnanvarainen palkanosa.....	11
2	PALKITSEMINEN	15
2.1	Aineeton ja aineellinen palkitseminen	15
2.2	Palkitsemistietämys	16
2.3	Esimiestyö.....	16
2.4	Työyhteisötaidot	17
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	19
3.1	Kysely esimiehille ja työntekijöille	19
3.2	Puolistrukturoitu kysely	19
3.3	Vastausaktiivisuus	20
3.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti	20
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	22
4.1	Vastaajien taustatiedot	23
4.2	Työntekijöiden vastaukset	25
4.3	Esimiesten vastaukset	30
4.4	Työhyvinvointi.....	34
4.5	Johtopäätökset kyselystä saaduista tuloksista.....	39
5	TYÖSUORITUKSEN ARVIOINTI JA PALKITSEMINEN ESIMIESTYÖN VÄLINEENÄ	41
5.1	Lähtökohdat	41
5.2	Palkitsemisen toimivuus	42
5.3	Esimiehen sitoutuminen.....	43
5.4	Kuunteleminen.....	43
5.5	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus	44
5.5.1	Tasapuolinen kohtelu palkkauksessa ja syrjintäkielto	45
5.5.2	Yhdenvertaisuus	46
5.5.3	Motivoiva työympäristö	47
6	PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖ.....	48
6.1	Tavoiteasetanta	49
6.2	Työsuorituksen arviointi	50
6.3	Työsuorituksen johtaminen.....	51
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	52

LÄHTEET	54
LIITTEET	55
Liite 1. Tehtävänkuvaus	55
Liite 2. Vaativuusryhmittely	58
Liite 3. Arviointikriteerit	63
Liite 4. Kyselyn saatekirje	70
Liite 5. Muistutus kyselyyn vastaamisesta	71
Liite 6. Kysely	72
Liite 7. Ohje esimiehille	79

LYHENTEET JA TERMIT

Hava	Harkinnanvarainen palkanosa
KirVESTES	Kirkon virka- ja työehtosopimus
Tasa-arvoL	Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
Tre ev.lut. srky	Tampereen evankelis-luterilainen seurakuntayhtymä
TSL	Työsopimuslaki
YhdenvertL	Yhdenvertaisuuslaki

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Kirkon työntekijöiden palkkaus määritellään kirkon virka- ja työehtosopimuksessa. Nykyinen voimassa oleva sopimus sisältää vuodet 2014–2016. Kirkon palkkausjärjestelmä koki täydellisen remontin sopimuskaudella 2007–2009 siirryttäessä tehtävän vaativuuden mukaiseen palkan määrittelyyn. Samaan aikaan harkinnanvarainen palkanosa on kirjattu ensimmäisen kerran Kirkon virka- ja työehtosopimukseen. Harkinnanvaraisen palkanosan käyttöönotto oli mahdollista kuitenkin vasta palkkausuudistuksen täytäntöönpanon toisessa vaiheessa 1.9.2009 lukien. Edellytyksenä käyttöönotolle on, että paikalliset täytäntöönpanoneuvottelut on käyty pääsopijajärjestöjen edustajien sekä työnantajan edustajien kesken. Valtakunnallisesti harkinnanvarainen palkanosa on käytössä vasta osassa seurakuntia ja seurakuntayhtymiä.

Tampereen seurakuntayhtymässä täytäntöönpanoneuvottelut käytiin toukokuussa 2015. Yhteinen kirkkoneuvosto päätti harkinnanvaraisen palkanosan käyttöönotosta määräaikaisena vuoden 2015 marraskuusta 31.12.2018 asti.

Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymä on noin 550 vakituisen työntekijän työnantaja Tampereella. Vuosittain huhtikuusta lokakuun loppuun asti seurakuntayhtymä työllistää noin 600–700 työntekijää vaihtelevasti eri kuukausina. Vaihtelun työntekijämääriin tekevät kesätyöntekijät ja hautausmaiden kausityöntekijät.

Palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto Tampereen seurakuntayhtymässä on vielä alkuvaiheessa. Tehtyäni ehdotuksen opinnäytetyön aiheesta, työnantajani koki aiheen tärkeäksi ja hyödylliseksi tässä vaiheessa prosessia. Opinnäytetyön yhtenä osana on kysely, joka kohdistettiin seurakuntiin, joissa harkinnanvarainen palkanosa on jo käytössä. Opinnäytetyö koostuu kahdesta isommasta kokonaisuudesta: toinen käsittelee kyselystä saatuja tuloksia, toinen sisältää esimiehille suunnatun ohjeen teoriaosuuden. Varsinainen ohje laadittiin opinnäytetyön liitteeksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyössä tutkitaan uuden palkitsemisjärjestelmän tuomia haasteita ja ongelmia esimiestyössä ja sitä, miten työntekijät ovat kokeneet työsuorituksen arvioinnin. Työsuorituksen arviointi kirkon palkkausjärjestelmässä on otettu käyttöön vähitellen eri seurakunnissa ja yhtymissä. Kirkon töissä työsuorituksesta palkitseminen on uusi käytäntö. Tavoitteiden asettaminen ja työsuorituksen arvioiminen herättää tunteita niin työntekijöissä kuin esimiestyössä.

Työn arvioiminen oikeudenmukaisesti ja perustellusti on tuonut haastetta esimiestyölle. Tutkimuksesta saadaan arvokasta tietoa palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi tulevaisuudessa. Tutkimuksen kohderyhminä ovat esimiehet ja työntekijät seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä, joissa harkinnanvarainen palkanosa on ollut käytössä 1–5 vuotta.

Opinnäytetyön toiminnallisena osana laadittiin ohje esimiehille työsuorituksen arviointiin. Ohjeen laatimisessa hyödynnettiin kyselystä saatuja tuloksia ja etsittiin ratkaisuja vastauksista nousseisiin ongelmakohtiin. Ohjeen laatimiseen liittyvä teoriaosuus on osana opinnäytetyötä ja varsinainen ohje on työn liitteenä. Teoriaosuudessa tuodaan laajemmin esille tärkeimpiä asioita työsuorituksen arvioinnissa ja johtamisessa. Esimiehille suunnatun ohjeen on tarkoitus toimia esimiehen apuna työntekijän tavoitteiden asettamisessa ja työn suorituksen arvioinnoissa.

1.3 Ev. lut. kirkon palkkausjärjestelmät

Kirkon työntekijöiden palkkaus koki täydellisen muutoksen vuonna 2007. Kirkon työmarkkinalaitos sekä pääsopijajärjestöjen edustajat päätyivät ratkaisuun, jossa luovuttiin palkkahinnoittelutaulukoista. Voimaan tullessa palkkausjärjestelmässä työntekijän palkkaus perustuu tehtävän vaativuuteen. Palkkaus muodostuu tehtäväkohtaisesta palkanosasta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Tehtäväkohtaisen palkan perusta on tehtävänkuvaus, joka päivitetään tehtävän muuttuessa. Henkilökohtaisen osan muodostaa työntekijän aiempi työkokemus sekä työsuoritukseen perustuva harkinnanvarainen palkanosa.

Opinnäytetyö käsittelee kirkon yleisen palkkausjärjestelmän piirissä olevien työntekijöiden palkkausta. Yleisen järjestelmän piirissä ovat kirkon kuukausipalkkaisista työntekijöistä valtaosa (70 %). Kuukausipalkansaajien lisäksi kirkon palkansaajaryhmiä ovat tuntipalkkaiset sekä meneillään olevan palkkauskokeilun piirissä olevaseurakunnan ylin johto. Ylimmän johdon palkkaus määräytyy meneillään olevan sopimuskauden 2014–2016 kokeilun mukaisesti.

KirVESTES:n mukaan palkkausjärjestelmän tavoitteena on, että palkkapolitiikka on kannustavaa, kilpailukykyistä ja tasa-arvoista. Lisäksi palkkauksen porrastuksen tulee olla oikeudenmukainen. Tavoitteiden mukaista on myös se, että johto ja esimiehet toimivat vastuullisesti, kannustavasti ja yhtenevästi läpi organisaation. Henkilöstön edustajien kanssa tehtävästä yhteistyöstä on myös huolehdittava sekä siitä, että työntekijät tuntevat palkan määräytymisperusteet sekä ymmärtävät, miten oma suoritus vaikuttaa palkkaukseen (KirVESTES 2014–2016).

Ev. lut. kirkon työntekijöiden varsinainen palkka muodostuu palkan eri osista.

Kuvio 1 osoittaa KirVESTES:n mukaiset palkanosat.



KUVIO 1. Kirkon yleisen palkkausjärjestelmän palkanosat
(KirVESTES 2014-2016)

Harkinnanvarainen palkanosa ja vuosisidonnainen palkanosa muodostavat henkilökohtaisen palkanosan. Vuosisidonnainen palkanosa kertyy henkilön työkokemuksen perusteella vastaavasta työstä, jossa henkilö on seurakunnan tehtävässä. Vuosisidonnainen palkanosa on enimmillään 15 % tehtävän varsinaisesta palkasta, joka kertyy 13 vuoden työkokemuksesta. Tehtäväkohtainen palkanosa muodostuu tehtävän vaativuusryhmän vähimmäispalkasta, tehtävän vaativuudesta ja mahdollisesta erityisestä osasta. Jokaisesta tehtävästä laaditaan tehtäväkuvaus (Liite 1), jonka perusteella vaativuusryhmän (Liite 2) vähimmäispalkka muodostuu.

1.4 Harkinnanvarainen palkanosa

Harkinnanvarainen palkanosa (myöhemmin hava) perustuu työntekijän työsuoritukseen ja sen arviointiin. Havan tarkoituksena on, että työnantajana seurakunta pyrkii kannustamaan ja motivoimaan työntekijöitä työskentelemään asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja mahdollisuuteen palkita, kun tavoitteet on saavutettu. Vastaavasti työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa työsuorituksellaan palkkauksen tasoon.

Kirkon yleisen virka- ja työehtosopimuksen 26 § 6 momentin mukaan harkinnanvaraisen palkanosan käyttöönotosta ja palkanosan maksamisen perusteista on käytävä pääsopimuksen (KirVESTES liite 10) 2 §:n 4 momentin ja 13 §:n mukaiset täytäntöönpanoneuvottelut. Paikallistasolla neuvotteluosapuolina ovat seurakunta työnantajana sekä ne pääsopijajärjestöt, joita asia koskee. KirVESTES:n pääsopijajärjestöt ovat JUKO ry., Kirkon alan unioni r.y. ja Kirkon alat ry. Tampereen seurakuntayhtymässä täytäntöönpanoneuvottelut käytiin 8.5.2015. (Kirkon luottamusmiessopimus).

Havan käyttöönoton suunnittelu aloitettiin Tampereella hyvissä ajoin. Suunnittelua koordinoi hava-työryhmä, johon kuuluvat työnantajan edustajat sekä työntekijöiden edustajina kirkon luottamusmiessopimuksen mukainen seurakuntaan asetettu luottamusmies. Ammatinhallinnan painopisteitä suunnittelevat eri ammattiryhmien havapientyöryhmät. Tampereen seurakuntayhtymässä on 15 eri ammattiryhmää.

Arviointikriteerien pilotointi toteutettiin puolivuotisjaksolla syksystä 2014 kevääseen 2015. Hava-pilotoinnin tarkoituksena oli testata hava-lomakkeelle tallennettuja arviointikriteerien painopisteitä eri ammattiryhmillä. Pilotoinnissa oli mukana 25 esimiestyöntekijäparia, jotka testasivat arviointikriteereihin asetettujen tasojen toimivuutta tavoitteiden asettamisessa ja arvioinnissa.

Hava perustuu työntekijän työsuoritukseen ja sen arviointiin. Ennen arviointia asetetaan tavoitteet. Tavoitekeskustelussa tehtäväkuvauksen tulee olla tehtynä ja tiedossa niin esimiehellä kuin työntekijällä. Työsuoritusta arvioidaan asetettujen tavoitteiden perusteella kolmen (3) pääkriteerin mukaan, joita ovat

- ammatinhallinta
- työn tuloksellisuus ja laatu
- toimintaympäristön hallinta.

Taulukossa 1 kuvataan arviointikriteerit, joiden alle seurakuntakohtaisesti voidaan määritellä vähintään 3 ja enintään 5 tasoa. Arviointikriteerien konkreettinen kuvaus asteikon eri tasoilla on myös seurakuntakohtainen. Tampereen seurakuntayhtymässä työsuorituksen tavoitteet sekä arviointi tehdään KirkkoHR järjestelmään tallennetuille lomakkeille, johon työsuoritukseen liittyvät keskustelut tallentuvat.

TAULUKKO 1. Työsuorituksen arviointikriteerit (KirVESTES 26 §)

Arviointikriteeri	Mitä arvioidaan?
Ammatinhallinta	Miten työntekijä hallitsee tehtäväalueensa kokonaisuuden?
Työn tuloksellisuus ja laatu	Miten työntekijä toimii asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi?
Toimintaympäristön hallinta	Miten työntekijä omalta osaltaan edistää töiden sujuvuutta?

Ammatinhallinnan arviointikriteerit ovat kullakin ammattiryhmällä yksilölliset, mutta työn tuloksellisuuden ja laadun sekä toimintaympäristön hallinnan arviointikriteerit ovat kaikilla ammattiryhmillä samat (Liite 3). Taulukosta 2 nähdään Tampereen seurakuntayhtymässä laaditut seurakuntapapin ja toimistotyöntekijän ammatinhallinnan arviointikriteerit.

TAULUKKO 2. Seurakuntapapin ja toimistotyöntekijän ja asiantuntijatehtävän ammatinhallinnan arviointikriteerit Tampereen seurakuntayhtymässä

AMMATINHALLINTA	
Arviointikriteerit (5)	Arviointikriteerit (4)
Seurakuntapappi	Toimistotyöntekijä, asiantuntijatehtävä
Jumalanpalvelukset ja kirkolliset toimitukset	Tehtäväkuvauksen hallinta
Ilmaisu ja puhetaito	Ammattitaidon kehittäminen
Ajankäytön hallinta	Ammattitaitoinen toiminta
Kohtaamis- ja vuorovaikutustaidot (sos.taidot)	Tiedon jakaminen ja opastaminen
Tehtävään liittyvä erityisosaaminen	

Taulukossa 3 nähdään työn tuloksellisuuden ja laadun sekä toimintaympäristön hallinnan painopisteiden arviointikriteerit.

TAULUKKO 3. Työn tuloksellisuuden ja laadun sekä toimintaympäristön hallinnan arviointikriteerit

TYÖN TULOKESELLISUUS JA LAATU	TOIMINTAYMPÄRISTÖN HALLINTA
Arviointikriteerit (4)	Arviointikriteerit (4)
Työn laatu	Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus
Kyky itsenäisiin ratkaisuihin ja toimintoihin sekä aloitteellisuus	Yhteistyökyky- ja halu sekä verkostoituminen
Toiminnan taloudellisuus ja kustannustietoisuus	Asiakaspalvelu (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat)
Työhön sitoutuminen ja vastuullisuus	Toimintaympäristön muutokset

Hava-keskustelussa käydään läpi edellä kuvattujen kolmen painopisteen arviointikriteerit ja näiden pohjalta asetetaan työtehtävien tavoitteet. Arviointijakso Tampereen seurakuntayhtymässä on 11–12 kuukautta. Arviointijakson päättyessä esimies ja työntekijä käyvät keskustelun, jossa käydään läpi työntekijän työsuoritusta asetettujen tavoitteiden pohjalta.

Harkinnanvaraisen palkanosan arvioinnissa käytettävistä suoritustasoista päättää työnantaja. Tampereen seurakuntayhtymässä suoritustasot ja niiden pisterajat ovat

- 1) kehitettävää (12–23),
- 2) odotuksia vastaava (24–31)
- 3) odotukset ylittävä (32–39)
- 4) erinomainen (40–48).

Harkinnanvaraista palkanosaa maksetaan Tampereen seurakuntayhtymässä vain erinomaisesta tasosta. Jos työsuoritus jää kokonaisuudessaan alimmalle mahdolliselle (kehittävää) tasolle, esimiehen on yhdessä työntekijän kanssa selvitettävä tukitoimet, joita työsuorituksen kehittäminen edellyttää. Maksettavaa harkinnanvaraista palkanosaa voidaan myös alentaa silloin, kun työntekijä ei kahden peräkkäisen arviointijakson jälkeen yllä siihenastiselle suoritustasolleen.

2 PALKITSEMINEN

2.1 Aineeton ja aineellinen palkitseminen

Palkitseminen voi olla aineellista ja aineetonta palkitsemista. Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi työn sisällön kehittäminen ja koulutus- ja kehittymismahdollisuudet. Näiden avulla on mahdollista lisätä henkilöstön sitoutumista ja motivoitumista työhön ja työnantajaan. Mielenkiintoinen ja haastava työ, mahdollisuus kehittyä sekä tasapaino työn ja muun elämän välillä lisäävät niin ikään työhön sitoutumista. Hyvällä aineellisen ja aineettoman palkitsemisen järjestelmällä voidaan tukea strategian toteutumista ja kannustaa henkilöstöä uudistuksiin ja muutoksiin (Johtamisen osaamisen kehittäminen 2015).

Ei-taloudellisia palkitsemisjärjestelmiä ei välttämättä osata hyödyntää riittävästi. Etenkin julkisella sektorilla kannattaisi kehittää aineettomien ei-taloudellisten palkitsemisen muotoja. Aineettomia palkitsemisen keinoja on monenlaisia. Kustannustehokkain on varmasti arvostuksen osoittaminen esimerkiksi palautteen antamisen muodossa. Rakentavasti annettu negatiivinen palaute on myös arvostuksen osoitus. Sen avulla esimies kertoo työntekijälle, että hän uskoo työntekijän taitoihin ja ohjaa työntekijän toimintaa.

Useimmiten työstä palkitseminen koetaan ja ymmärretään yksinomaan rahallisena. Rahallisella palkitsemisella ei kuitenkaan aina saavuteta toivottua tulosta. Rahallinen palkitseminen unohtuu pian, jolloin sillä ei saavuteta pitkäaikaista työhön motivoivaa vaikutusta. Saattaa käydä jopa päinvastoin. Rahallisella palkitsemisella saattaa olla täysin vastakkainen vaikutus, kuin mitä tavoitellaan. Suomalaisen julkisen sektorin työntekijät ovat yleisesti ottaen melko tyytyväisiä palkitsemisjärjestelmien läpinäkyvyyteen, mutta eivät niiden vaikuttavuuteen. Kun työntekijä saa pienen summan rahaa kertaluontoisena palkintona erityisen hyvin tehdystä työstä, se saattaa tuntua jopa loukkaavalta, koska työhön sitoutuminen ei olekaan kiinni rahasta, vaan pinnistämisen takaa löytyy yleensä jokin aineeton motivaatiotekijä. (Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön 2015.)

2.2 Palkitsemistietämys

Palkitsemistietämys ei tarkoita sitä, että tiedetään muiden euromääräisiä palkkoja. Olennaista palkitsemistietämyksessä on se, että ymmärretään millä perusteella palkat tai palkkiot määräytyvät. Palkitsemisen tavoitteena on huomioida työssä onnistuminen jolloin on tärkeää ymmärtää, miten omalla työsuorituksellaan voi vaikuttaa palkkaan. Tieto työsuorituksen palkitsemisesta vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin, motivaatioon ja toimintaan. Palkitsemisen perusteet pitää tuntea. Henkilöllä tulee olla tieto siitä, mitä häneltä odotetaan ja miten onnistumisesta palkitaan. Tieto on palkitsemisen vaikuttavuuden perusta. Palkitsemisviestintä ja esimiestoiminta ovat avainasemassa palkitsemistietämyksen jakajina ja varmistajina. (Hakonen & Nylander 2015, 232.)

Palkitsemistietämyksen varmistamiseksi työpaikalla käytetään erilaisia viestintäkanavia kuten intranetia ja tiedotustilaisuuksia. Esimies on kuitenkin tietolähteistä kaikkein tärkein. Esimiehiin kohdistuu paljon paineita palkitsemistietämyksen edistäjinä. Näin ollen on hyvä varmistaa, että esimiehellä on riittävästi tietoa ja luottamusta omaan kykyyn kertoa palkitsemisperusteista. (Hakonen & Nylander 2015, 233.)

2.3 Esimiestyö

Esimiestyö ja siinä osaaminen luo perustan hyvälle henkilöstöjohtamiselle. Henkilöstön palkitsemisessa toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja perusteltua. Esimiehen tulee toimia oikeudenmukaisesti. Esimiehen tehtävä on auttaa työntekijöitä näkemään organisaation tavoitteet ja miten kukin arvioitava työ liittyy kokonaisuuteen. Tätä kautta työntekijä oppii ymmärtämään ja näkemään paremmin oman työnsä merkityksen koko organisaation kannalta.

Työsopimuslain 2 luvun 1 §:n yleisvelvoitteen mukaan

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

Palkitsemista käsiteltäessä oleellinen esimiestyötä koskeva pykälä on niin ikään työsuojelulain 2 luvun 2 §:n tasapuolinen kohtelu ja syrjäntäkielto. Esimiestyö on haasteellista, mutta esimiehen itse ollessa sitoutunut tehtäväänsä ja organisaation tavoitteisiin, helpottuu tavoitteiden asettaminen ja työsuorituksen arviointi työntekijöihin nähden. Kauhasen (2015) mukaan lähin esimies on ratkaisevassa asemassa johtamisessa. Esimies omalta osaltaan luo organisaation ilmapiiriin, asettaa tavoitteet, ohjaa ja tukee suoriutumista, arvioi suoriutumista yksilö-, tiimi- ja osastotasolla, sekä palkitsee käyttäen aineettomia ja taloudellisia keinoja. (Kauhanen 2015, 141.)

Esimiehen oma esimies voi käydä läpi onnistumista kehityskeskustelussa. Esimiehen omat alaiset voivat myös arvioida esimiehen toimintaa esimerkiksi hänen antaman ohjauksen, tuen ja palautteen antamisen näkökulmista. Huonolla esimiestyöllä voi olla kohtalokkaat seuraukset. Tulehtunut työyhteisö voi olla huonon esimiestyön ansiota. Kauhasen (2015) mukaan huono johtaminen ja esimiestyö tulee kalliiksi kun vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja ennen aikainen eläköityminen ovat korkealla tasolla. (Kauhanen 2015, 143.)

2.4 Työyhteisötaidot

Työntekijällä on oma vastuu siitä, että hän tietää ja ymmärtää työpaikkansa toiminnan tarkoituksen. Toisinaan saattaa olla tarpeen keskustella toiminnan tarkoituksesta ja toiminta-ajatuksista. Keskustelu luo pohjan tavoitteiden ja toiminnan linjausten määrittämiselle ja ymmärtämiselle. Hyvä työntekijä muistaa perustehtävänsä ja ymmärtää erilaiset roolit työyhteisössä. Hyvät vuorovaikutustaidot auttavat esimiehen ja työntekijän välistä toimintaa. Työntekijän osallistuminen vaikuttaa motivaatioon kehittää omaa työtä, joka lisää myös sitoutumista. Kaiken hyvän yhteistyön perusta on luottamus, joka rakentuu kun opitaan toimimaan yhdessä (Silvennoinen & Kauppinen 2008, 10).

Työsopimuslain 3. luku määrittelee työntekijän velvollisuudet:

Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta.

Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.

Työntekijän on noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta sekä huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin työpaikalla olevien muiden työntekijöiden turvallisuudesta.

Työntekijän on ilmoitettava työnantajalle työpaikan rakenteissa, koneissa, laitteissa sekä työ- ja suojeluvälineissä havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista, joista saattaa aiheutua tapaturman tai sairastumisen vaaraa.

Aidossa yhteistyötilanteessa esimies ja työntekijä ottavat keskinäisen suhteen sekä asioihin liittyvät edut huomioon tasavertaisesti. Hyvällä yhteistyöllä saavutetaan tuloksia, joista on etua molemmille osapuolille. Yhteiset saavutukset niin ikään vahvistavat luottamusta. Työntekijällä on merkittävä rooli myös johtamisen onnistumisessa ja organisaation hyvän yhteishengen ylläpitämisessä. Kysymys ei ole pelkästään siitä, mitä johtaja tekee ja miten. Kun työntekijä on aktiivinen, innovatiivinen ja yhteistyöhaluinen, helpottaa hän omalla toiminnallaan organisaation johtamista ja yhteishenkeä (Kauhanen 2015, 37).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Kysely esimiehille ja työntekijöille

Kyselyn vastauksista saatiin arvokasta tietoa työsuorituksesta palkitsemisen kokemuksista ja järjestelmän onnistumisesta seurakunnissa. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa ja toteutuksessa on tärkeää, että lopputulos vastaa tarkoitustaan. Järjestelmän tarkoituksena on saada toteutettua juuri niitä asioita, jotka on asetettu tavoitteeksi ja palkita tavoitteiden onnistuneesta saavutuksesta. Kyselyn tuloksista on hyötyä seurakunnissa, joihin kysely kohdistui sekä seurakuntiin joissa hava on vasta suunnitteilla.

Kyselyn kohderyhminä olivat esimiehet ja työntekijät. Tärkeää oli saada työsuorituksen arvioinnin molempien osapuolten kokemukset koottua mahdollisimman monipuolisesti. Työhyvinvointiin liittyvät väittämät kohdistuivat molemmille kohderyhmille.

Kysely lähetettiin kuuteen eri seurakuntayhtymään ja seurakuntaan aina kunkin kohteen henkilöstöasioista vastaavalle. Kyselyn saatekirjeessä (Liite 4) pyydettiin lähettämään kysely henkilöstölle. Kyselyn saaneista kuudesta seurakunnasta vastattiin kolmesta. Kyselyn saaneista yhdestä seurakunnasta vastattiin, että heillä on luovuttu kokonaan harkinnanvaraisesta palkanosasta. Kahdesta muusta seurakunnasta ei tullut mitään vastausta siitä, julkaistiinko kysely heidän henkilöstön saataville. Kyselystä lähetettiin yksi muistutus (liite 5) viikkoa ennen vastausajan umpeutumista.

3.2 Puolistrukturoitu kysely

Kysely toteutettiin sähköisenä verkkokyselynä ja kyselylomake laadittiin Google Forms -työkalun avulla. Kysely laadittiin siten, että esimiehille ja työntekijöille oli omat kysymykset, mutta työhyvinvointiin liittyvät kysymykset olivat samat molemmille kohderyhmille. Vastaja valitsi asemansa mukaisesti, onko esimiestehtävässä vai työntekijä. Kyselylomake ohjasi vastaajan tehtävänsä mukaisiin kysymyksiin. Kyselyn taustatiedoissa kysyttiin vastaajan ikä, sukupuoli, ammattiryhmä johon kuuluu sekä aika, jonka on ollut kirkon palveluksessa. Lisäksi kysyttiin minkä ajan hava-järjestelmä on ollut työnantajalla käytössään. Taustatietoihin ei tarkoituksella kysytty mihin seurakuntaan kukin vastaaja kuuluu.

Kysely laadittiin Likert-asteikolle siten, että kysymys muutettiin väittämämuotoon vastaamisen helpottamiseksi. Asteikko laadittiin neljään vaihtoehtoon, jossa ääripäät ovat muotoa *täysin samaa mieltä - täysin eri mieltä*. Osassa väittämistä oli tarkentava lisäsymys, jossa oli vapaata vastausaluetta. Tarkentavaan lisäkysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista, mutta väittämiin vastaaminen oli pakollista. Kyselyssä ei päässyt eteenpäin ilman vastaamista kuhunkin väittämään.

Kyselyn ollessa puolistrukturoitu määrällinen tutkimus, vastaajien määrällä on vaikutusta siihen, kuinka kattava ja totuuden mukainen tilannekuvaus aiheesta saadaan. Kyselyn väittämät laadittiin siten, että vastauksista saadaan mahdollisimman monipuolinen aineisto. Vastauksista saatiin koottua sekä esimiesten että työntekijöiden näkemys harkinnanvaraisen palkanosan tuomista vaikutuksista sekä palkanosan oikeudenmukaisesta käytöstä.

3.3 Vastausaktiivisuus

Kysely lähetettiin isolle vastaanottajamäärälle, jotka olivat kuusi seurakuntaa tai yhtiötä ja joista vastattiin kolmesta kohteesta. Näiden kolmen kohteen henkilöstömäärä on yhteensä 2072 ja vastauksia saatiin yhteensä 367 henkilöltä. Vastausprosentti oli 18 % , joten noin joka viides vastasi kyselyyn. Vastauksia saatiin molemmista kohderyhmistä - esimiehet ja työntekijät. Kyselyn lopussa mainittiin, että vastaaja voi jättää sähköpostiosoitteensa mikäli haluaa yhteenvedon kyselyn tuloksista. Sähköpostiosoitteen jättäneitä oli yhteensä 130 henkilöä.

3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Validiteetti (luotettavuus) on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Tutkimuksella haluttiin selvittää täsmällisillä väitteen muotoon asetetuilla kysymyksillä kirkon eri työntekijäryhmien työntekijöiltä työsuorituksesta palkitsemisen kokemuksia. Lähinnä sitä, onko palkitsemisen järjestelmä onnistunut ja mitä kehittämiskohteita vastauksista saaduista tuloksista voidaan löytää. Tutkimuksen reliabiliteettia (pätevyys) voidaan tarkastella kyselyssä olleiden väitteiden vastakkain asettelulla.

Tavoitteeksi asetettiin mahdollisimman reliaabeli mittaus. Väitteet laadittiin mahdollisimman selkeiksi vastaajan väärin ymmärtämisen poistamiseksi.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselyn (liite 6) taustatiedoissa kysyttiin vastaajaan ikää, kuinka kauan on ollut ev. lut. kirkon palveluksessa, mihin ammattiryhmään vastaaja kuuluu sekä sitä kuinka kauan harkinnanvarainen palkanosa on ollut työnantajan käytössä. Kysymykset laadittiin väittämämuotoon siten, että esimiehille ja työntekijöille oli omat väittämät. Vastaajien kokemukset havan käytöstä oli 73,3 %:lla alle neljän vuoden ajalta

Väittämiä työntekijöille oli 16 ja esimiehille havan liittyviä väittämiä oli 16. Esimiesten yksi väittämistä *havan käyttöönotto on lisännyt haasteita esimiestyössä* sisälsi lisäksi kysymyksen *millaisia haasteita hava on lisännyt*, jossa oli avovastaus. Lisäksi kysely sisälsi kahdeksan yhteistä väittämää molemmille ryhmille koskien havan vaikutusta työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin liittyvissä väittämissä oli kolmen väittämän kohdalla lisäksi tarkentava kysymys, johon sai vastata omasanaisesti.

Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi ja puoli viikkoa. Vastauksia pyydettiin vielä muistutusviestillä noin viikkoa ennen palautuspäivää. Vastauksia saatiin yhteensä 367, joista esimiesten vastauksia oli 79 ja työntekijöiden 288. Vastausaineisto oli väittämien ja vastaajien määrästä johtuen melko suuri. Etenkin avovastauksiin oli kirjoitettu mielipiteitä enemmän kuin osattiin odottaa.

Vastauksista saatiin kattava aineisto siitä, miten työntekijät ovat ottaneet palkitsemisjärjestelmän vastaan sekä siitä miten esimiehet ovat kokeneet työsuorituksen arvioinnin. Vastauksissa isoimmat työntekijöiden ammattiryhmät ovat suntiot ja vahtimestarit, hautausmaa ja kurssikeskustyöntekijät, seurakuntapapit, toimistotyöntekijät ja asiantuntijatehtävät, nuorisotyönohjaajat ja diakoniatyöntekijät.

4.1 Vastaajien taustatiedot

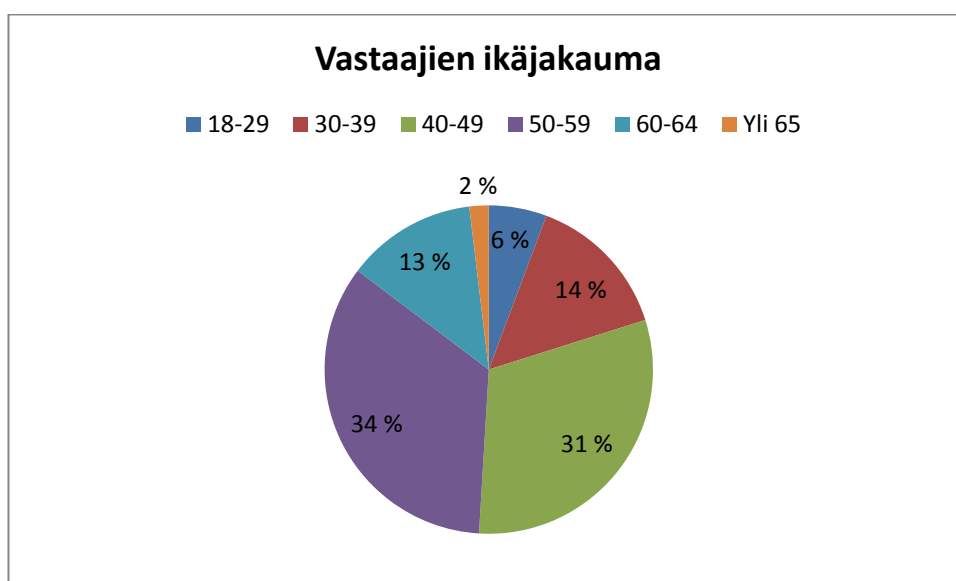
Yhteen taustakysymyksistä tuli vastata miten kauan on ollut ev. lut. kirkon palveluksessa. Vastaajista yli 60 % on ollut palveluksessa yli 11 vuotta ja yli 30 % yli 20 vuotta.

Kuvio 2 osoittaa kaikkien vastanneiden palveluksessa oloajan jakautumisen.



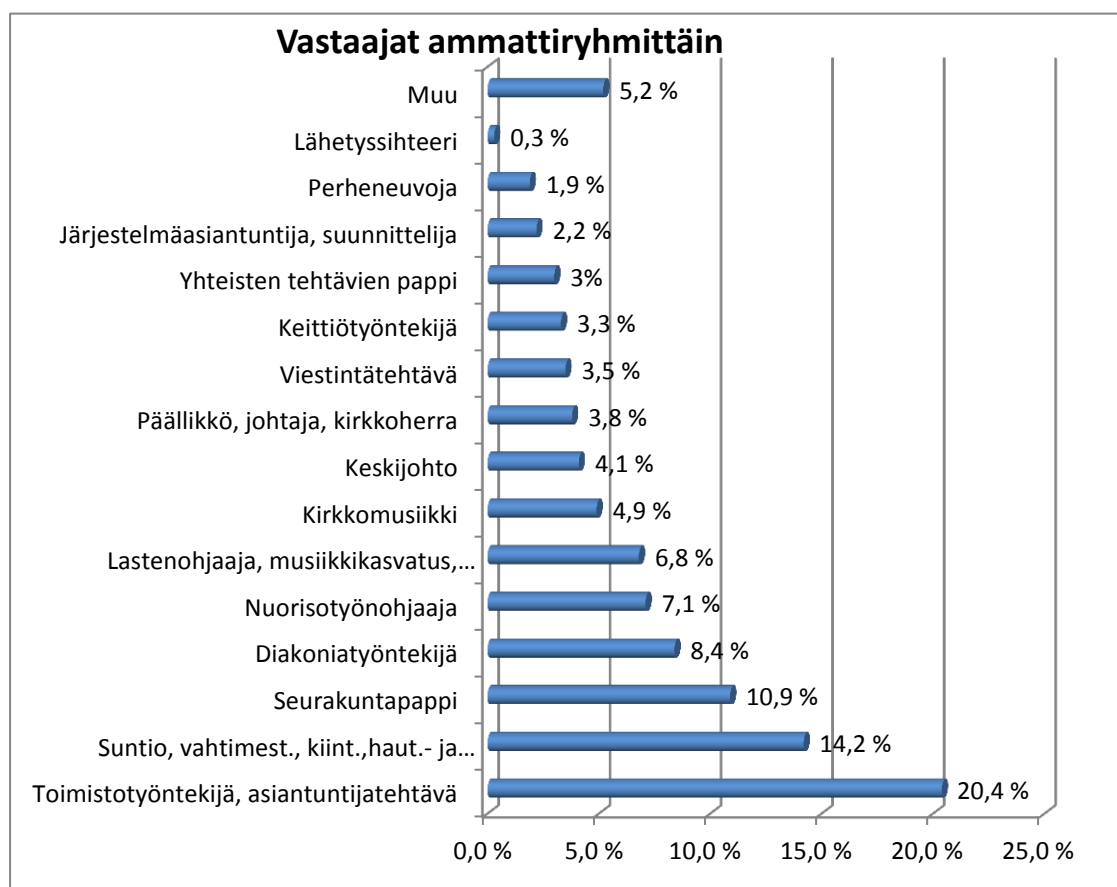
KUVIO 2. Vastaajien palveluksessa oloaika

Vastaajien isoimmat ikäryhmät ovat 40–49-vuotiaat ja 50–59-vuotiaat.



KUVIO 3. Vastaajien ikäjakauma

Kuviosta 4 nähdään vastaukset ammattiryhmittäin. Ammattiryhmien luettelossa on käytetty Tampereen seurakuntayhtymän ammattiryhmittelyä. Ryhmittelyyn lisättiin kuitenkin vaihtoehto *muu* johon kuului vielä 5,2 % vastaajista.

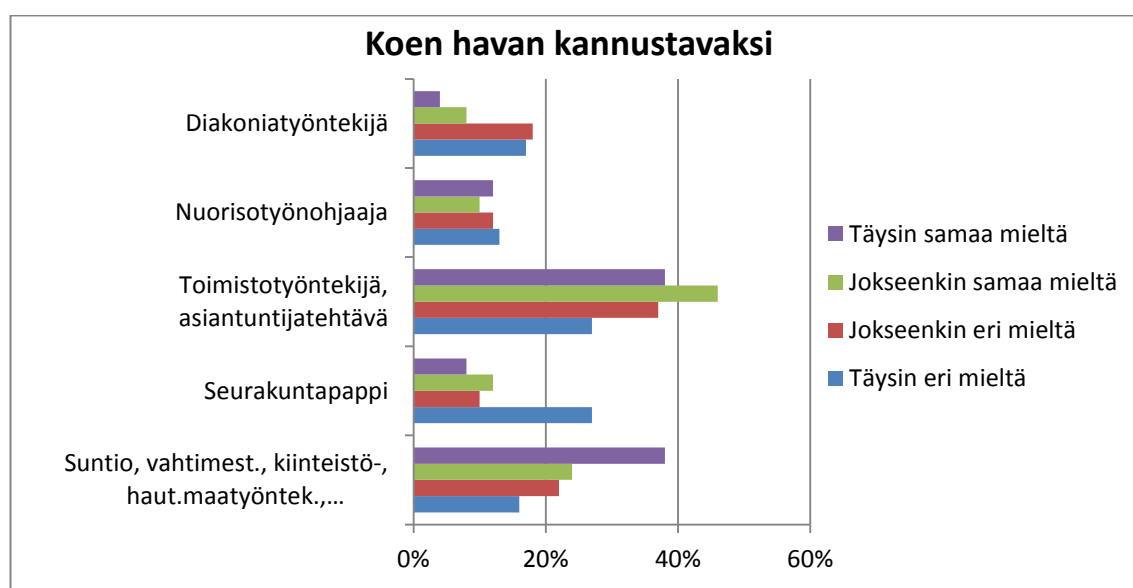


KUVIO 4. Vastaukset ammattiryhmittäin

Vastauksien määrästä voidaan päätellä myös seurakuntien henkilöstöryhmien määriä. Isoimpia ammattiryhmiä ovat toimistotyöntekijät ja kiinteistöhenkilöstö ja seurakuntapapit.

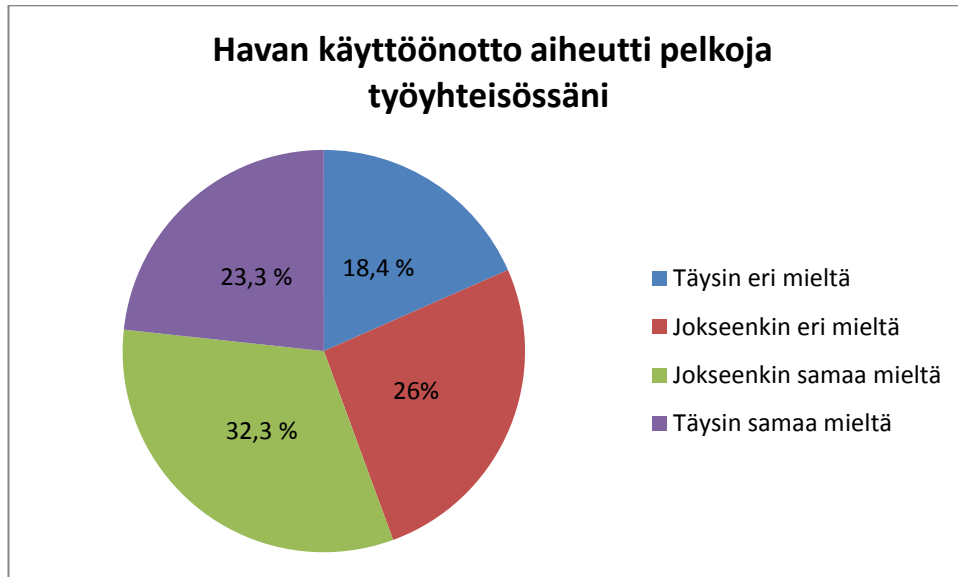
4.2 Työntekijöiden vastaukset

Työntekijöiden vastauksissa tarkasteltiin väittämiä eri ammattiryhmien työntekijöiden välillä sekä kaikkien työntekijöiden vastauksia yhteensä. Toimistotyöntekijät ja asiantuntijatehtävät sekä suntio, vahtimestari, kiinteistö, hautausmaa ja kurssikeskustyöntekijät ryhmistä, pidetään havaa enimmäkseen kannustavana tekijänä työsuorituksessa. Täysin eri mieltä havan kannustavuudesta olivat yhtä paljon ryhmät seurakuntapapit sekä toimistotyöntekijät ja asiantuntijatehtävät. Myös ryhmästä diakoniatyöntekijät pidetään havaa vähemmän kannustavana tekijänä työsuorituksessa.



KUVIO 5. Suurimpien vastaajaryhmien vastaukset väitteeseen *koen havan kannustavaksi*

Havan käyttöönottoon liittyviä pelkoja kartoitettiin väitteellä *havan käyttöönotto aiheutti pelkoja työyhteisössäni*. Uuteen toimintatapaan liittyvät pelot johtuvat usein siitä, että asiasta ei ole vielä tarpeeksi tietoa. Yli puolet 56 % vastaajista oli sitä mieltä, että havan käyttöönotto aiheutti pelkoja työyhteisössä.



KUVIO 6. Työntekijäryhmien vastaukset väitteeseen *havan käyttöönotto aiheutti pelkoja työyhteisössäni*

Palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoon liittyviin pelkoihin ja negatiivisiin asenteisiin vaikuttaa myös työntekijöiden asenne uudistuksia kohtaan. Työntekijän sitoutuminen ja motivaatio omaan työsuoritukseen sekä kiinnostuneisuus ja osallistuminen työnantajan uudistuksiin vähentävät erilaisia negatiivisia energiaa vieviä tuntemuksia.

Tavoitteiden asettamisen vaikeutta selvitettiin väitteellä *tavoitteiden asettaminen on vaikeaa työn ollessa kirkon työtä*. Kuviosta 7 voidaan nähdä vastaukset väitteeseen.

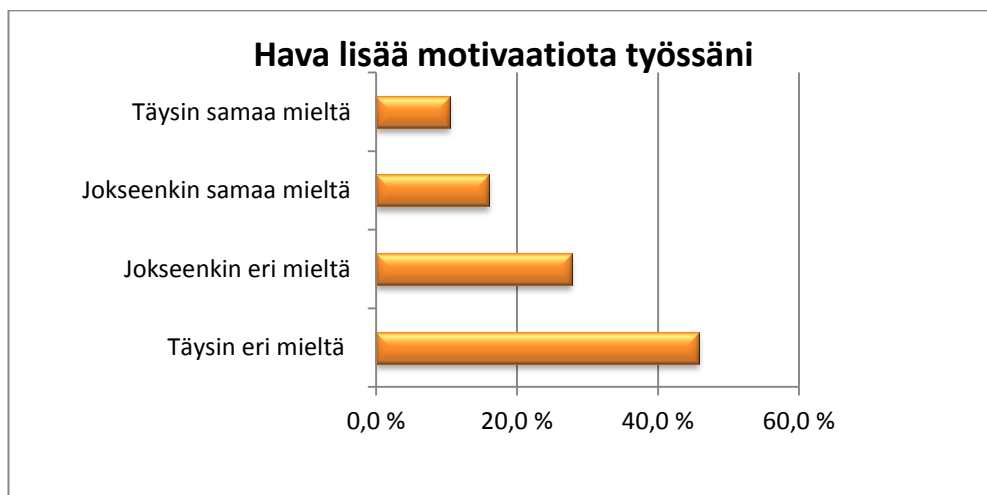


KUVIO 7. Vastaukset väitteeseen tavoitteiden asettamisen vaikeudesta kirkon työssä

Yli puolet 57 % vastaajista olivat sitä mieltä, että kirkon työ tekee tavoitteiden asettamisesta vaikeampaa. Kirkon sektorin työntekijätasolla ei olla totuttu tavoitteiden asettamiseen tietylle ajanjaksolle. Uuden toimintatavan omaksuminen vaatii aikaa ja tietämystä kunnes totutaan tavoitteellisempaan toimintaan.

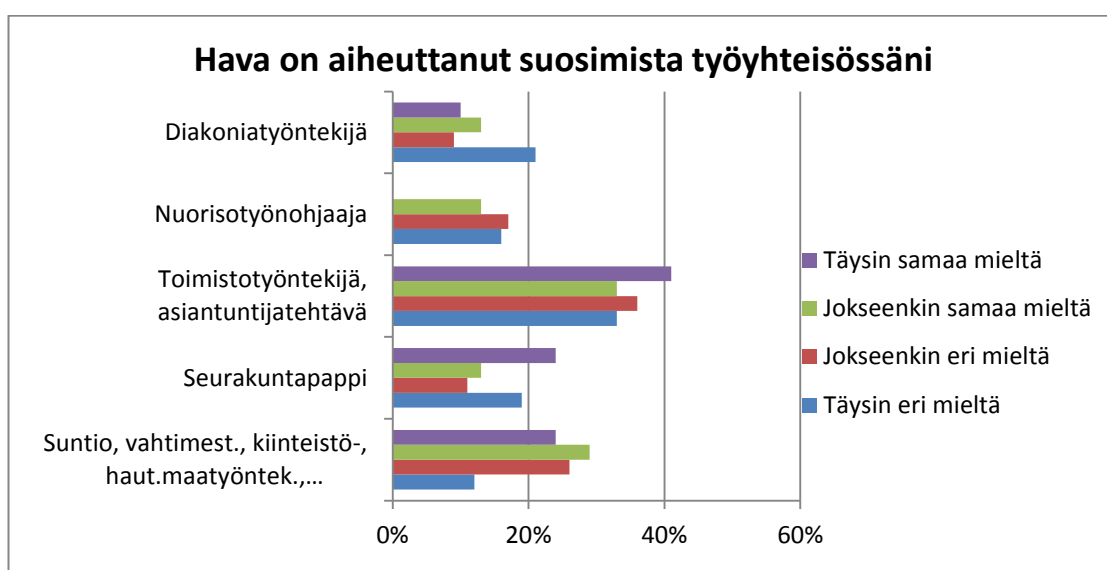
Organisaation visio, arvot, strategia ja tavoitteet luovat tavoitteiden asettamisen perustan. Lisäksi tavoitekeskustelussa on oltava tehtäväkuvaus ajan tasalla, sekä tehtävän avainvastuut tiedossa (Sistonen 2008, 43).

Palkitsemisen merkitystä työn motivaation lisääjänä selvitettiin väitteellä *hava lisää motivaatiota työssäni*. Lähes puolet kaikista vastanneista oli täysin eri mieltä siitä, että hava lisäisi työmotivaatiota. Vain 10,4 % vastauksista oli samaa mieltä havan positiivisesta vaikutuksesta työmotivaatioon.



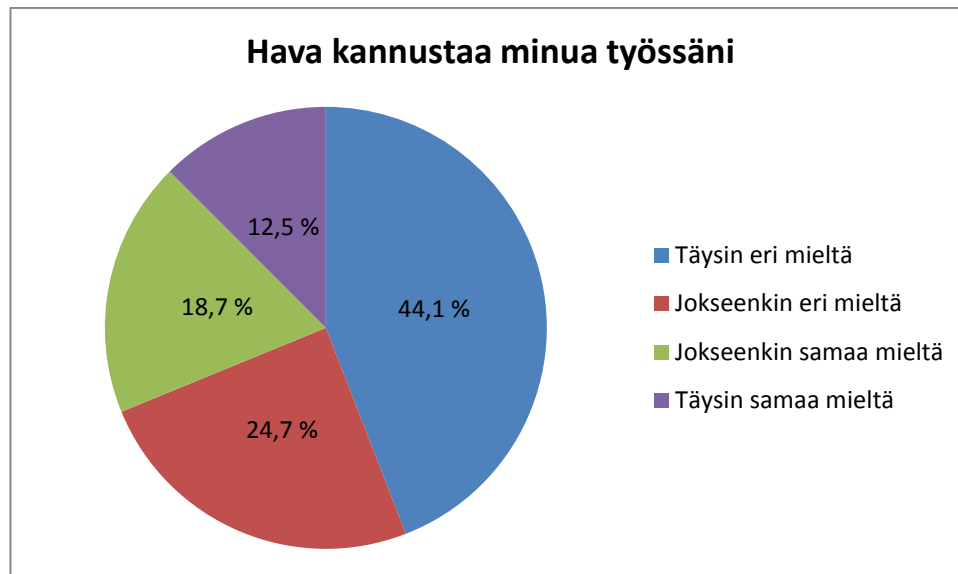
KUVIO 8. Vastaukset väitteeseen havan vaikutuksesta työmotivaatioon

Kuvio 9 esittää suurimpien ammattiryhmien vastausprosentit väitteeseen *hava on aiheuttanut suosimista työyhteisössäni*. Havan käyttöönoton yhteydessä on suosimisen pelätty lisääntyvän. Täysin samaa mieltä suosimisesta ollaan eniten toimistotyöntekijä ja asiantuntija ryhmästä. Valittujen ammattiryhmien vastauksista kuitenkin yli puolet 56 % oli väitteestä täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä.



KUVIO 9. Hava on aiheuttanut suosimista työyhteisössäni

Palkitsemisen kannustamisvaikutusta selvitettiin väittämällä *hava kannustaa minua työssäni*. Lähes 70 % vastaajista ei koe havaa kovin kannustavaksi työssään.



KUVIO 10. Hava kannustaa minua työssäni

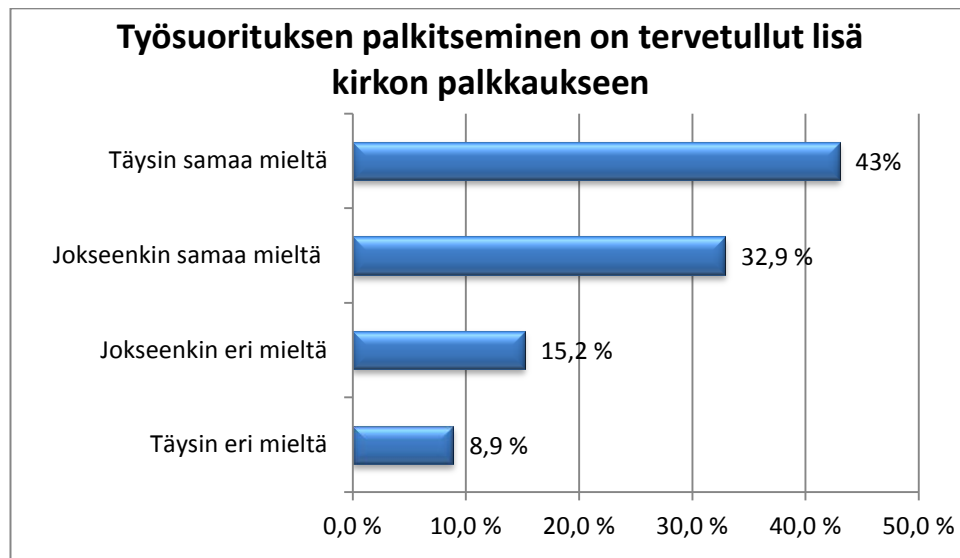
4.3 Esimiesten vastaukset

Kaikista vastanneista esimiehiä oli 21,5 %. Esimiehille kohdistettuja väittämiä oli 16, joista kaksi liittyi taustatietoihin ja yksi väite sisälsi avovastattavan lisäkysymyksen. Taustatietoina tiedusteltiin, onko hava otettu käyttöön määräaikaaisena vai toistaiseksi ja sitä, maksetaanko myönnettyä havaa työntekijälle määräajan. Kyselyn lopussa kysyttiin *millaisia haasteita hava on lisännyt*, johon oli vapaasti vastattava alue. Kysymykseen vastattiin aktiivisesti ja vastausten perusteella esimiehet ovat kokeneet havan hyvin haasteellisena esimiestyössä. Haasteellisuuden koettiin lisääntyvän muun muassa siksi, että havaan liittyvät keskustelut, tavoite- ja arviointikeskustelut vievät paljon aikaa vuosittain käytävien kehityskeskustelujen lisäksi. Määrärahojen puitteissa myönnettävät havat lisäävät joidenkin vastausten perusteella turhautumista. Haluttaisiin palkita, mutta lähiesimiehen hyväksymä hava-päätös palautuu hylättynä niukkojen määrärahojen takia.

Esimiehet kokevat myös vastauksen antamisen vaikeaksi tilanteessa, jossa se eroaa työntekijän näkemyksestä. Kun työntekijä yltää omasta mielestään erinomaiseen suoriin ja näkemys eroaa esimiehen näkemyksen kanssa, voi olla haastavaa, miten sanoa se työntekijälle. Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunnon saavuttaminen koetaan myös haasteelliseksi esimiestyössä. Kaivattiin myös esimiesten kesken käytäviä keskusteluja arvioinnista ja arvioinnin toteutuksesta.

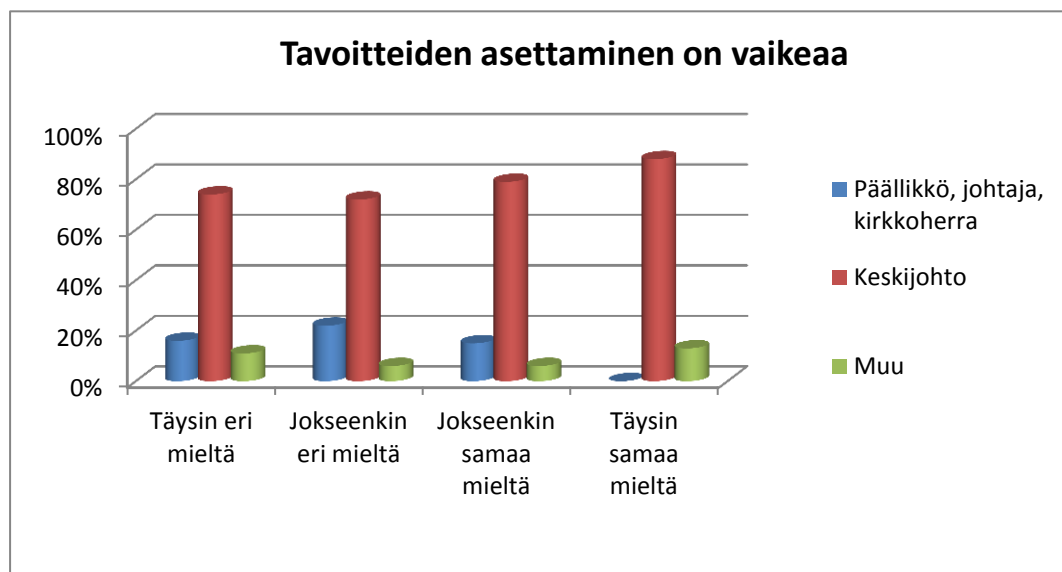
Havan tuomia positiivisia kokemuksia oli se, että esimies joutuu paneutumaan tehtävänsä entistä paremmin ja haastaa näin esimiestä työssään. Tavoitteiden asettaminen, suunnitelmallisuus sekä työsuorituksen arviointi nähtiin myös hyvänä asiana kirkon töissä.

Työsuorituksen palkitseminen uutena kirkon palkkausjärjestelmässä koetaan esimiesten vastausten perusteella positiiviseksi. Kuvio 11 osoittaa kaikkien esimiesryhmien vastaukset väitteeseen *työsuorituksen palkitseminen on tervetullut lisä kirkon palkkaukseen*. Vastaajista 43 % on täysin samaa mieltä ja 33 % jokseenkin samaa mieltä väitteestä.



KUVIO 11. Esimiesten mielipiteet työsuorituksen palkitsemisesta hyvänä lisänä kirkon palkkausjärjestelmässä

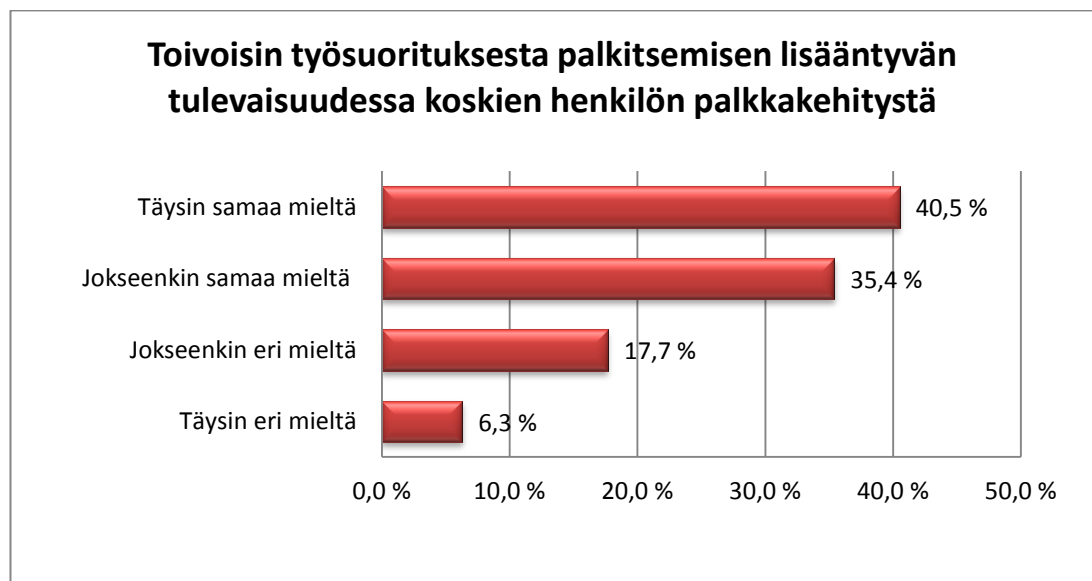
Tavoitteiden asettamisen vaikeus kävi ilmi voimakkaimmin avovastauksista. Kuvio 12 osoittaa eri esimiesryhmien vastaukset väitteeseen tavoitteiden vaikeudesta.



KUVIO 12. Esimiesten vastaukset tavoitteiden asettamisen vaikeudesta

Keskijohdon vastaukset olivat melko tasaisia. Tavoitteiden asettamisen vaikeudesta oltiin tasaisesti kaikkea mieltä. Eniten kuitenkin täysin samaa mieltä. Päällikkö, johtaja, kirkkoherra -ryhmissä tavoitteiden asettamista ei koeta kovin vaikeaksi.

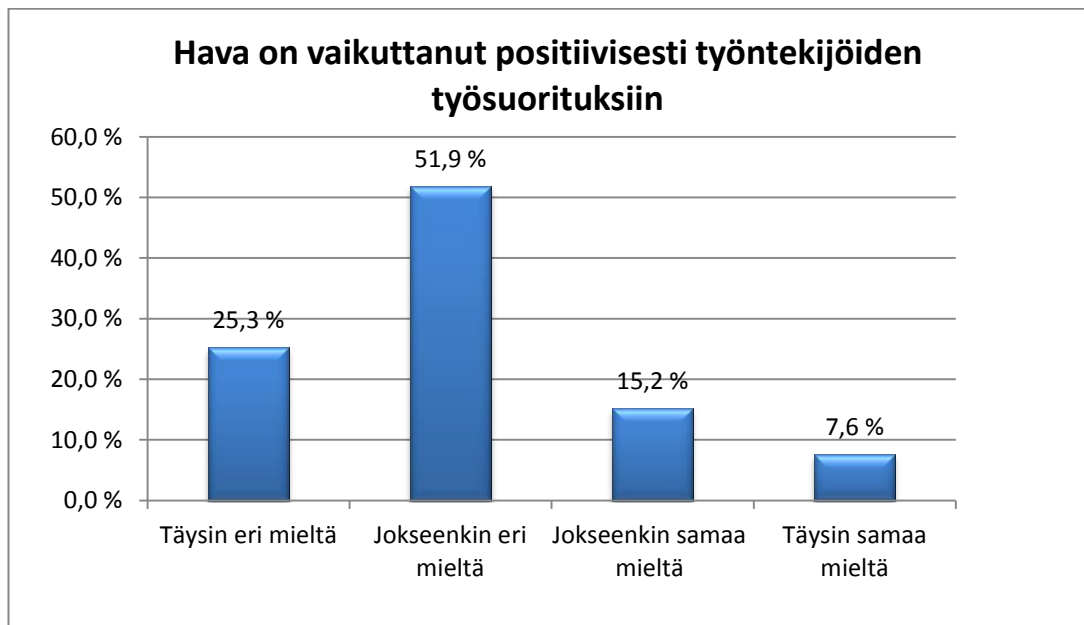
Työsuorituksesta palkitseminen mahdollisesti yleistyy tulevaisuudessa henkilön palkkakehityksessä kirkon töissä. Esimiehille esitettiin väite *toivoisin työsuorituksesta palkitsemisen lisääntyvän tulevaisuudessa koskien henkilön palkkakehitystä*. Työsuorituksen palkitseminen nähdään kuitenkin hyvin positiivisena asiana vaikka tavoitteiden asettaminen koettiin vaikeaksi. Kuvioista 13 nähdään esimiesten vastaukset väitteeseen.



KUVIO 13. Esimiesten vastaukset väitteeseen työsuorituksesta palkitsemisen lisääntymisestä tulevaisuudessa.

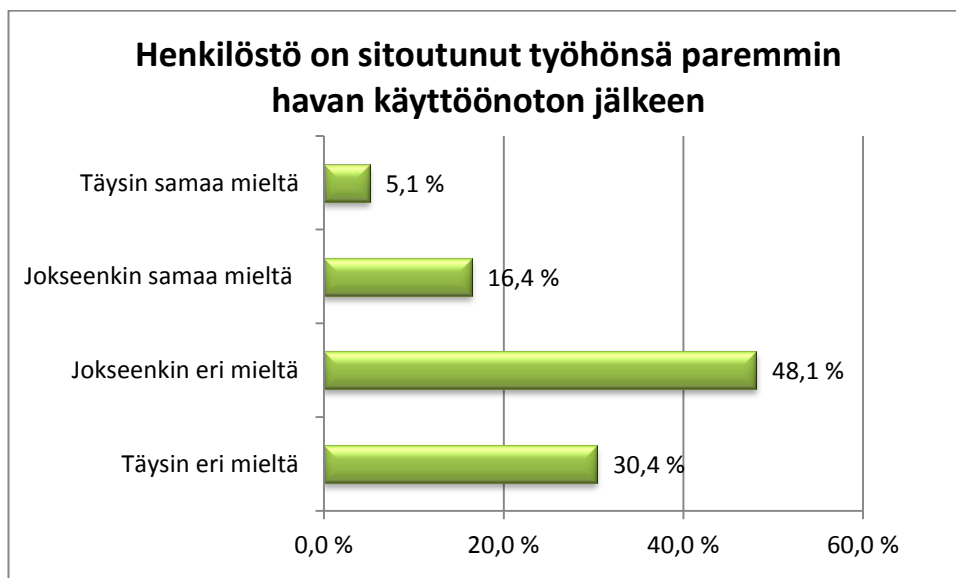
Kyselyssä selvitettiin esimiehiltä sitä, onko havan käyttöönotolla ollut positiivista vaikutusta työntekijöiden työsuoritukseen. Onko tavoitteiden asettaminen saanut työntekijät toimimaan tavoitteellisemmin työssään? Vastausten perusteella havalla ei ole isommin positiivista vaikutusta työsuorituksiin.

Yli puolet esimiesvastaajista olivat väitteestä jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä.



KUVIO 14. Esimiesten vastaukset havan vaikutuksesta työntekijöiden työsuorituksiin

Henkilöstön työhön sitoutumista havan käyttöönoton jälkeen selvitettiin väitteellä *henkilöstö on sitoutunut työhönsä paremmin havan käyttöönoton jälkeen*.



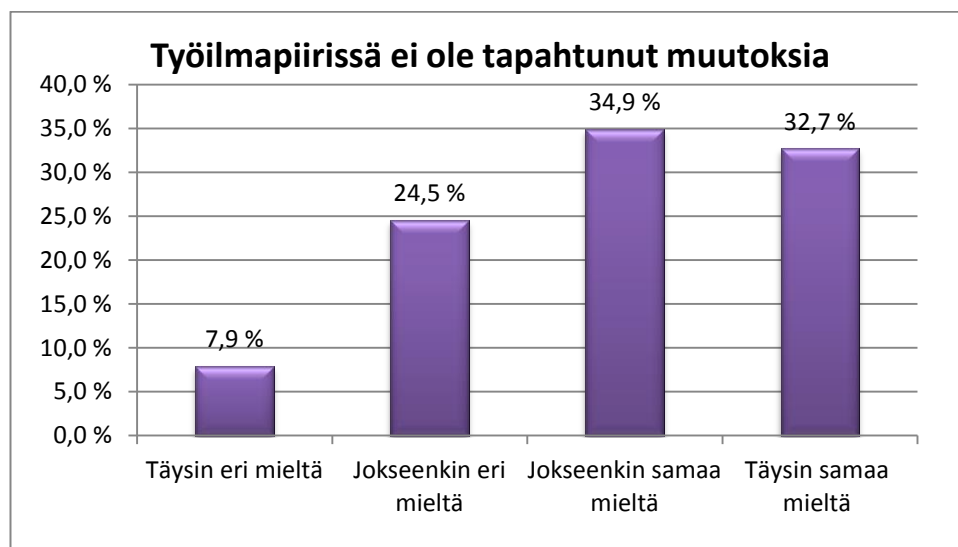
KUVIO 15. Esimiesten vastaukset väitteeseen työhön sitoutumisesta

Havan ei ole juurikaan koettu lisäävän työhön sitoutumista. Täysin tai jokseenkin eri mieltä väitteestä oli lähes 80 % vastaajista.

4.4 Työhyvinvointi

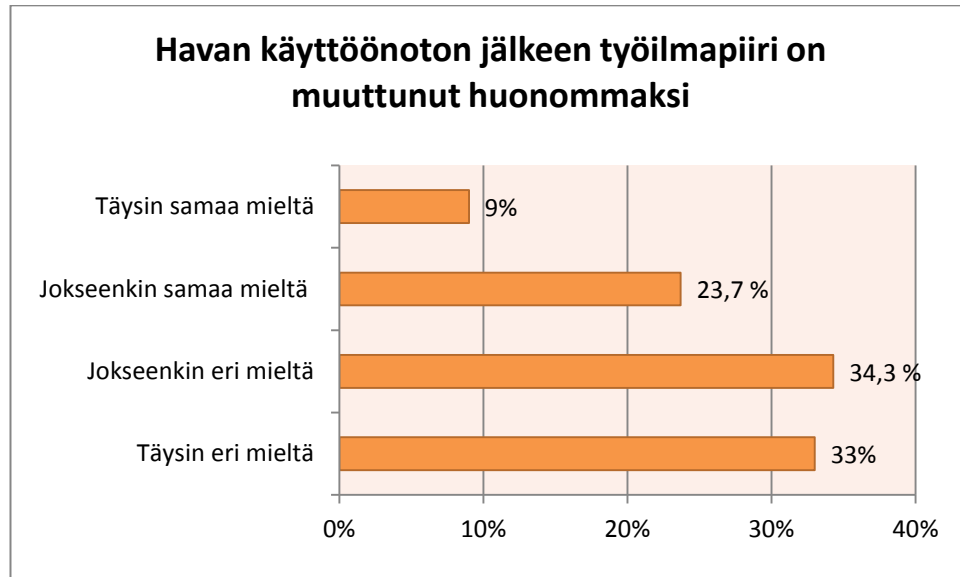
Työhyvinvointiin liittyviä väittämiä oli kahdeksan ja näistä kolmessa oli tarkentava lisäkysymys, joihin vastaaja voi halutessaan kirjoittaa. Työhyvinvoinnin väittämät ja niihin liittyvät tarkentavat lisäkysymykset olivat samat niin esimiehille kuin työntekijöille. Vastaajia työhyvinvointiin liittyen olivat kaikki 367 vastaajaa. Väittämät liittyivät työilmapiirin muutosvaikutuksiin, työntekijöiden ja esimiesten välisen vuorovaikutuksen parantumiseen, henkilöstön mahdollisuuteen vaikuttaa päätöksentekoon ja siihen, onko havan käyttöönotto lisännyt työmotivaatiota. Vapaasti vastattaviin kysymyksiin oli vastattu runsaasti.

Työilmapiirin muuttumiseen liittyvien vastausten perusteella kuviosta 16 voidaan tulkitella, että työilmapiiri ei ole juurikaan muuttunut havan käyttöönoton jälkeen. 68 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että työilmapiiri ei ole muuttunut.



KUVIO 16. Vastaukset työilmapiirin muutoksesta

Vastauksista väitteeseen *havan käyttöönoton jälkeen työilmapiiri on muuttunut huonommaksi* kuviosta 17 voidaan tulkita, että valtaosan mielestä työilmapiiri ei ole muuttunut huonompaan suuntaan. Lähes 70 % vastaajista kokivat ettei havalla ole vaikutusta työilmapiiriin muutoksessa huonompaan suuntaan.

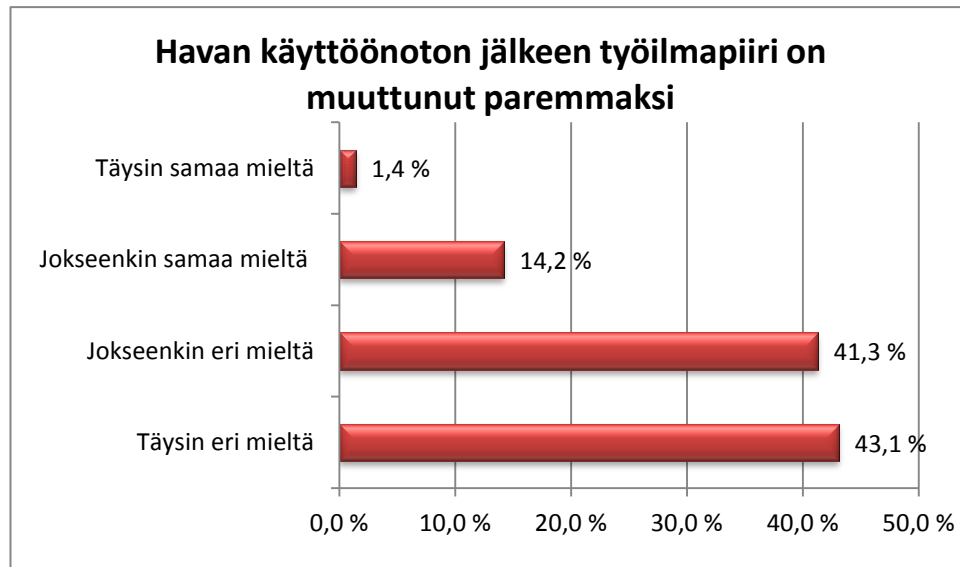


KUVIO 17. Vastaukset väitteeseen työilmapiirin muuttumisesta huonommaksi

Väite työilmapiirin muuttumisesta huonommaksi sisälsi tarkentavan lisäkysymyksen, *miten ilmapiiri on mielestäsi muuttunut huonommaksi?* Kysymykseen tuli runsaasti vastauksia. Havan koetaan aiheuttavan enimmäkseen kateutta, epäluuloja, eriarvoisuutta, kyräilyä ja suosimista. Kateus ja suosiminen toistui monessa vastauksessa.

Vieläkin kateellisemmaksi.
 Kateutta ja kyttäämistä.
 Monesti työn on tehnyt joku toinen ja hedelmän poimii palkinnon saaja.
 Ilmenee puheita esimiehen suosikeista.
 Kateus ja pettymys omaan työsuoritukseen.
 Esimies ei käytä havaa ohjeiden mukaan vaan mielivaltaisesti.
 Hava ei ole yhtymässämme oikeudenmukainen.
 Eriarvoisuuden kokemuksen vuoksi.
 Ilmapiiri on ennestään huono, tämä systeemi vain ruokkii sitä.
 (Vastauksia työilmapiirin muuttumisesta).

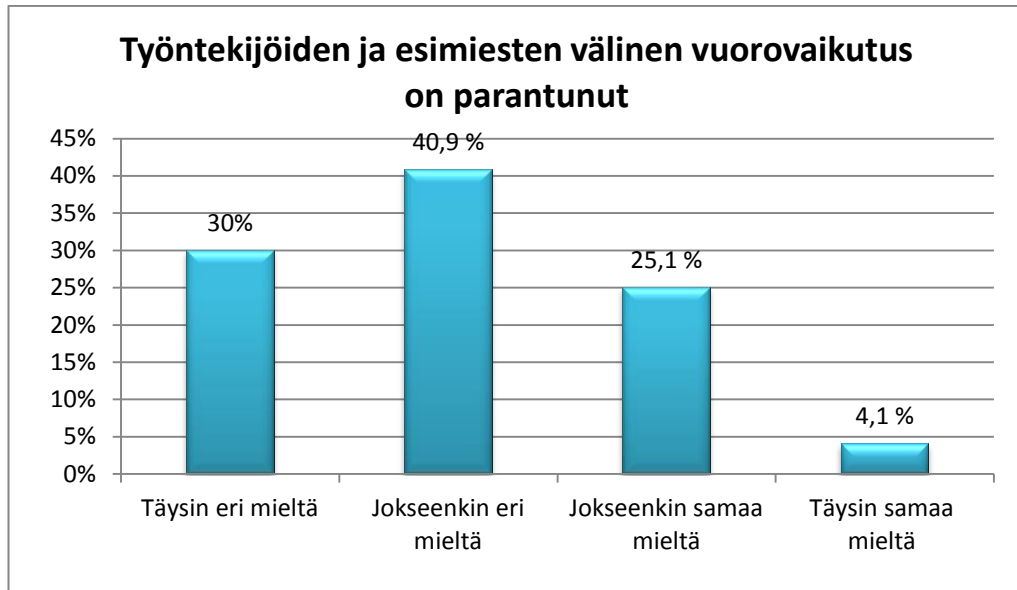
Vastaukset väitteeseen *havan käyttöönoton jälkeen työilmapiiri on muuttunut paremmaksi* osoittavat, että havan ei ole juurikaan koettu vaikuttavan ilmapiirin muutokseen positiivisesti. Vastaajista vain 15,6 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteestä.



KUVIO 18. Vastaukset väitteeseen työilmapiirin muuttumisesta paremmaksi

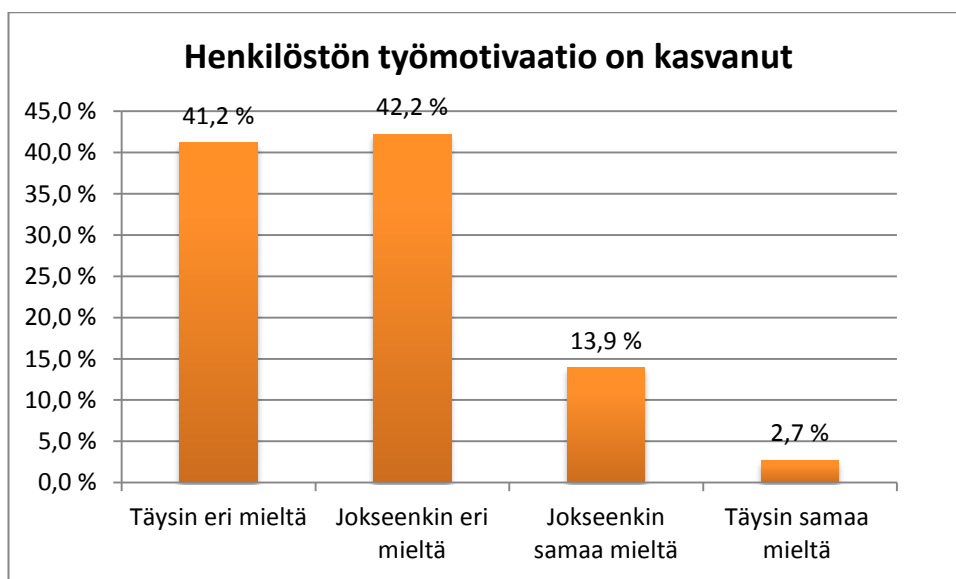
Tarkentavaan lisäkysymykseen *miten ilmapiiri on muuttunut paremmaksi* vastattiin aktiivisesti. Koettiin, että havan myötä työn kehittäminen on suunnitelmallisempaa. Vastuun kantamisen ja motivaation koettiin lisääntyneen. Koettiin myös, että työssä ponnisteluja arvostetaan. Vastauksissa todettiin "työntekijät tuntevat, että työnantaja näkee työpanoksen paremmin" ja sen lisäksi "ilmapiiri on parantunut, kun pyritään puhaltamaan yhteen hiileen". Hava-keskusteluiden ja niihin liittyvien tehtäväkuvausten päivittämiseen liittyvien keskusteluiden lisääntyessä, odotetaan myös työntekijöiden ja esimiesten välisen vuorovaikutuksen lisääntyvän.

Kuvio 19 osoittaa vastaajien kokemuksia väitteeseen vuorovaikutuksen parantumisesta.



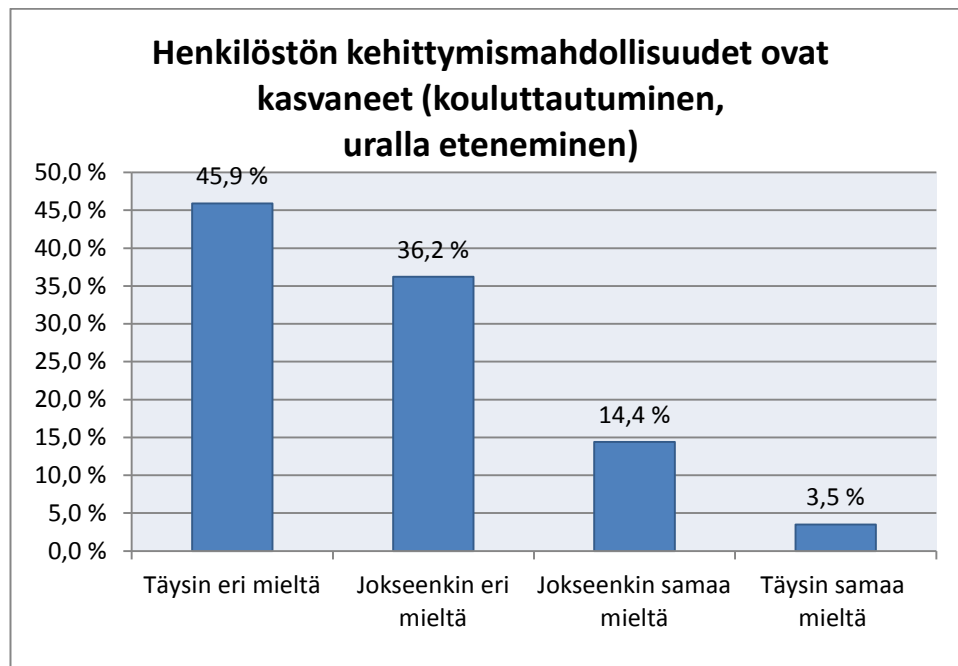
KUVIO 19. Vastaukset väitteeseen työntekijöiden ja esimiesten välisen vuorovaikutuksen parantumisesta havan käyttöönoton myötä

Henkilöstön työmotivaation kasvua havan käyttöönoton jälkeen selvitettiin väitteellä, *henkilöstön työmotivaatio on kasvanut*. Kuviosta 20 nähdään, että valtaosa vastaajista on lähes päinvastaista mieltä työmotivaation kasvun muutoksesta.



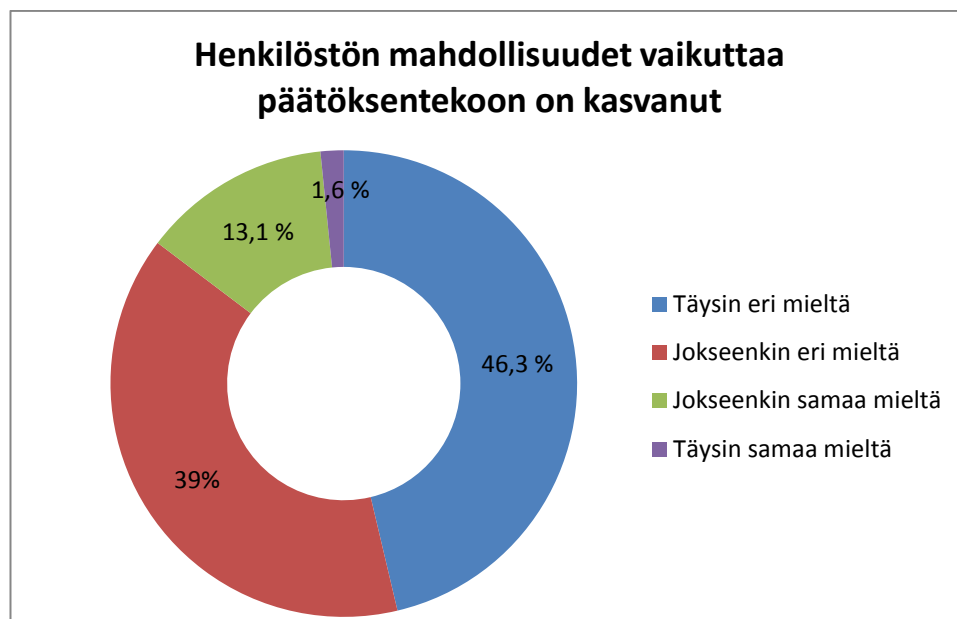
KUVIO 20. Vastaukset henkilöstön työmotivaation kasvua koskevaan väitteeseen

Yksi tärkeimpiä ei-rahallisia henkilöstön palkitsemiskeinoja ovat kehittymismahdollisuudet kuten kouluttautuminen ja uralla eteneminen. Kuviossa 21 on kuvattu vastaukset väitteeseen *henkilöstön kehittymismahdollisuudet ovat kasvaneet (kouluttautuminen, uralla eteneminen)*. Vastauksista voidaan tulkita etteivät henkilöstön kehittymismahdollisuudet ole kasvaneet palkitsemisjärjestelmän ollessa käytössä.



KUVIO 21. Vastaukset henkilöstön kehittymismahdollisuuksien kasvamisesta havan käyttöönoton myötä

Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ei ollut vastausten perusteella kasvanut. Valtaosa vastaajista 85,3 % oli väitteestä täysin tai jokseenkin eri mieltä.



KUVIO 22. Henkilöstön mahdollisuuksista vaikuttaa päätöksentekoon

4.5 Johtopäätökset kyselystä saaduista tuloksista

Yleisesti ottaen palkitsemisjärjestelmää ei ole otettu kovin hyvin vastaan. Työsuorituksen arvioinnin tasoissa on vielä kehitettävää. Arvioinnin tasojen ollessa erilaisia seurakuntien kesken, tuo myös eroavaisuuksia vastauksissa. Myös euromääräiset havat ovat seurakunnissa paikallisesti päätettävissä, joten ne eroavat toisistaan eri seurakuntien kesken. Valtakunnallisesti yhteneväiset havat suoritusastot ja euromääräinen palkkio voisi helpottaa järjestelmää seurakuntien ja yhtymien välillä. Yhtenäinen järjestelmä helpottaisi myös sen kehittämistyötä. Etenkin avovastauksista kävi ilmi se, että järjestelmän käyttöönotto on raskas, joka on vienyt paljon aikaa.

Seurakunnissa käytetään paljon aikaa suunnittelutyöhön havat suoritusastosta ja euromäärästä päättämiseen. Osa on käyttänyt prosessissa ulkopuolista konsulttia. Vaikka hava on ollut jo käytössä, silti käytäntöjä saatetaan hioa vieläkin. Prosessin tekee raskaaksi se, että vuodesta toiseen haetaan "kultaista keskitietä" sitä kuitenkaan löytämättä. Asian keskeneräisyydestä johtuen työntekijät kokevat turhautuneisuutta. Työntekijät kokevat havat epäoikeudenmukaiseksi muun muassa siksi, koska hava ei ole julkinen

tieto. Tiedon ollessa salainen, ellei havan saaja sitä itse kerro, on aiheuttanut pelkoa suosimisesta ja lisännyt kateutta työyhteisöissä.

Työsuorituksen palkitseminen on vaikeaa, jos palkitsemisajattelun perustana on, että kaikkia pitää voida palkita tasapuolisesti. Tällöin hyvän tai erinomaisen työsuorituksen palkitsemisajatus ei toteudu. Työsuorituksen ollessa *odotuksia vastaava*, on jo hyvä asia. Tällöin työsuoritus on sitä mitä työnantaja olettaa sen olevan. Odotuksia vastaavan yli menevä työsuoritus on palkitsemisen piirissä. Onko palkanosan maksamiselle perusteet sitten odotukset ylittävästä suorituksesta vai vasta erinomaisesta työsuorituksesta? Tämä on seurakuntakohtaisesti päätettävissä. Tampereella palkanosaa päätettiin maksaa vasta erinomaisesta tasosta.

Esimiehille hava tuo haasteen siinä, miten perustella työntekijälle hänen työsuorituksensa silloin kun se ei yllä havan maksamisen perusteisiin asti. Tai jos näkemys eroaa työntekijän omasta näkemyksestä siten, että työntekijä on omasta mielestään työsuorituksessaan erinomainen. Harkinnanvaraisen palkanosan käyttöönotto haastaa esimiestyötä kirkon sektorilla. Palkitsemiseen liittyvien kokemusten tutkiminen ja esimiesten välinen keskustelu palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta voisi helpottaa, jos arvioinnin suoritustasot olisivat yhteneväiset kaikissa seurakunnissa. Esimiesten on suunniteltava omaa työtään siten, että työntekijöiden tavoite- ja arviointikeskusteluille jää riittävästi aikaa.

Organisaation taloudellisella tilanteella on myös vaikutusta palkitsemisen kokemiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Mitä niukempia taloudellisia aikoja organisaatiossa eletään, sitä enemmän se vaikuttaa rahallisten palkitsemismuotojen käyttämiseen. Palkkausjärjestelmän kehittämisen yhteydessä tulisi samanaikaisesti muistaa kehittää myös mahdollisia muita palkitsemisen muotoja.

5 TYÖSUORITUKSEN ARVIOINTI JA PALKITSEMINEN ESIMIESTYÖN VÄLINEENÄ

5.1 Lähtökohdat

Palkitsemiseen liitetty työsuorituksen arviointi on uusi toimintatapa kirkon töissä. Muilla aloilla, etenkin yksityisellä sektorilla työsuorituksesta palkitseminen on yleisempi ja tutumpi käytäntö. Uuden toimintatavan käyttöönotto vaatii kokemusta ja tietämystä oikeudenmukaisesta työsuorituksen arvioinnista ja siitä palkitsemisesta. Palkitsemisen kehittäminen ja sen ylläpito varmistavat myös sen toimivuuden. Eri palkitsemisjärjestelmistä on tehty runsaasti opinnäytetöitä, mutta kirkon sektorilla tästä aiheesta ei ole aikaisempia töitä. Esimiehille suunnatun ohjeen pohjatietona käytettiin hava kyselystä saatua aineistoa. Tärkeää pohjatietoa on myös saatu seurakuntien esimiestehtävissä toimivien kanssa käydyistä keskusteluista palkitsemisesta. Työsuorituksen arvioinnin teoriaosuutta tukevat aihetta koskevat lait, ammattikirjallisuus ja asiantuntijakirjoitukset.

Aiemmin tässä raportissa selvitettiin kirkon työntekijän palkan muodostumista. Palkka muodostuu tehtäväkohtaisista ja henkilökohtaisista palkanosista. Palkan eri osat ja niihin liittyvät kysymykset helpottavat työsuorituksen palkitsemiseen liittyvien osa-alueiden hahmottamisessa. Harkinnanvarainen palkanosa sisältyy henkilökohtaiseen palkanosaan. Hava vastaa kysymyksiin *miten tehdään* ja *mitä saadaan aikaiseksi?* Hakosen ja Nylanderin (2015, 26) mukaan eri palkanosat vastaavat taulukossa 4 oleviin kysymyksiin.

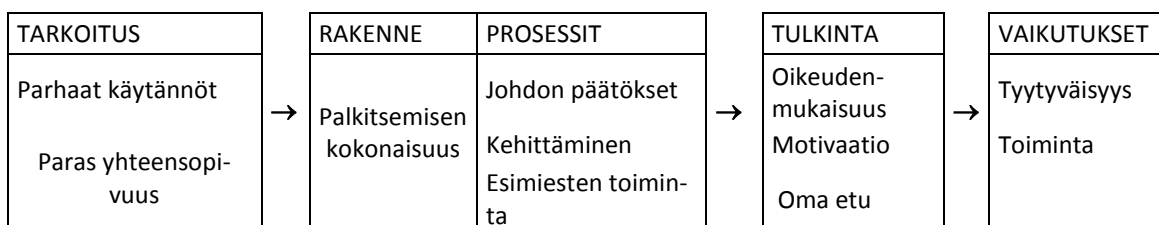
Mitä tehdään?	Tehtäväkohtainen palkanosa
Miten tehdään?	Henkilökohtainen palkanosa
Mitä saadaan aikaiseksi?	Tulosperusteinen palkanosa

TAULUKKO 4. Eri palkanosat ja niitä selventävä kysymys (Hakonen & Nylander 2015, 26)

5.2 Palkitsemisen toimivuus

Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä on yhteensopiva organisaation tavoitteiden ja strategian kanssa. Toimivan palkitsemisjärjestelmän kannalta on tärkeää, että ymmärretään miksi järjestelmä on otettu käyttöön ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Esimiehen on selvitettävä ensin itselleen palkitsemisen perusteet ja tarkoitus, jotta hänellä on riittävät tiedot ja taidot perustella asia työntekijälle. Esiimestyöllä on merkittävä rooli järjestelmän käyttöönoton läpiviemisessä työntekijöille onnistuneesti. Esimiehen tulee olla ehdottoman sitoutunut työsuorituksen arviointiin liittyviin tehtäviin. Se vaatii aikaa, mutta työn tavoitteellisuus, työstä arviointi ja siitä palkitseminen muodostavatkin tärkeän osa-alueen esimestyössä. Työsuorituksen palkitsemiseen liittyviä ei-toivottuja vaikutuksia saadaan poistettua hyvin työhönsä sitoutuneella esimestyöllä.

Hakonen ja Nylander (2015) painottavat, että palkitsemisen toimivuuteen liittyviä osa-alueita ovat *tarkoitus*, joka vastaa kysymykseen miksi tämä palkitsemistapa on meillä käytössä? Palkitsemisen toimivuuden kannalta on tärkeää, että järjestelmän *rakenne* on huolellisesti suunniteltu ja mietitty työpaikan palkitsemisen kokonaisuuteen. Palkitsemisen *prosessit* liittyvät esimiesten tapaan soveltaa sovittua järjestelmää. Johtamisen tavat ovat merkittävässä roolissa palkitsemisen vaikutusten synnyssä. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden *tulkinta* saadaan työpaikalla työskentelevien henkilöiden toimesta. Palkitsemisjärjestelmän lopulliset *vaikutukset* riippuvat kaikista kuviossa 23 olevista osa-alueista. (Hakonen & Nylander 2015, 14.)



KUVIO 23. Palkitsemisen toimivuusmalli (Hakonen & Nylander 2015, muokattu)

Tulosperusteista palkan ajattelua vierastetaan kirkon töissä eikä tulosajattelu helposti kirkon töihin asetukaan etenkin kun mietitään vain rahallista tulosta. Yritysmailmassa päämäärät liittyvät kannattavuuteen ja kasvuun. Julkisen sektorin päämääriä ovat esimerkiksi tasokkaat palvelut, vaikuttavuus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.

5.3 Esimiehen sitoutuminen

Esimiestyössä lähtökohtana työn arvioinnille on työnantajan tavoitteiden sisäistäminen ja tietoisuus oman yksikön työntekijöiden tehtävien sisällöistä ja niiden tavoitteista. Tehtävänkuvaus auttaa työn arvioinnissa ja se on hyvä käydä läpi vuosittain esimerkiksi tavoite- tai kehityskeskustelun yhteydessä. Hakosen ja Nylanderin (2015) mukaan esimiehen tehtävänä on luoda perusedellytykset henkilöstön työssä onnistumiselle. Esimiestyön päivittäiseen johtamistehtävään sisältyy organisointia, motivointia, kannustamista, ohjaamista ja työsuorituksen arviointia (Hakonen & Nylander 2015, 201).

Esimiehen sitoutuminen omaan työhönsä ei riipu asemasta, iästä, sukupuolesta, kokeemuksesta tai ulkoisesta olemuksesta. Sitoutunut henkilö priorisoi aikansa ja ajatuksensa arvokkaiden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutunut johtaja osaa luontaisesti laittaa oman egonsa ja omat tarpeensa taka-alalle työntekijöiden tarpeiden jälkeen. Uskottavuus esimiehenä kärsii ja sen voi nopeasti menettääkin, jos sitoutuminen on vähäistä ja usko työhön jota tehdään on olematon. Esimiestyössä voi jatkuvasti kehittyä paremmaksi ja taitavammaksi. (Johtolankoja, johtamisen uudet näkemykset ja parhaat kokemukset 2015.)

5.4 Kuunteleminen

Työntekijällä tulisi olla oikeus sanoa mielipiteensä häntä koskevassa palkkakeskustelussa. Esimiehen on tärkeää antaa aikaa työntekijöille, jotta heidän on mahdollisuus tulla kuulluksi. Kuulluksi tuleminen luo työntekijöille tunteen, että heidän mielipiteet ja tekemisensä ovat esimiehelle tärkeitä. Kuuntelemalla esimies saa paljon tietoa työntekijöistä ja työyhteisöstä. Varattu aika on varattava kuuntelemiseen ja läsnäololle on syytä varata tilaa, sillä kuunteleminen onnistuu vain mikäli esimiehellä on aikaa pysähtyä ja keskittyä.

Esimiehet saattavat vedota ajan puutteeseen työntekijöiden kuulemisen vähyydestä puhuttaessa. Ihminen jaksaa puhua keskeytyksettä enintään noin 3-5 minuuttia, joten kuuntelemisen hetkeen ei välttämättä kulu aikaa kuin noin 15 minuuttia (Kaski & Klander 2005, 111).

5.5 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemiseen ei riipu yksinomaan palkkion tai palkan suuruudesta vaan tyytyväisyyteen vaikuttaa oleellisesti myös palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Kun henkilöt kokevat oman palkitsemisen olevan tasapainossa muiden henkilöiden palkitsemisen kanssa, koetaan palkitseminen yleensä oikeudenmukaiseksi. Hakosen ja Nylanderin (2015, 123) mukaan yksilöt kokevat palkitsemisen eri tavalla. Jos työntekijä tuntee hyvin työnantajan vieläpä hyvin suunnitellun palkkausjärjestelmän, mutta ei arvosta rahallista palkitsemista vaan esimerkiksi vapaa-aikaa, rahallinen palkitseminen ei välttämättä muuta henkilön toimintaa.

Esimiehen tapa kertoa palkitsemiseen liittyvistä päätöksistä vaikuttaa olennaisesti oikeudenmukaisuuden kokemiseen sekä se, miten päätös tehtiin ja millaisin perusteluin. Perustelut ovat erityisen tärkeitä palkitsemisen vaikutusten näkökulmasta. Työntekijä voi kokea vaikutusmahdollisuutensa vähäiseksi omaan palkkaansa mikäli hän ei saa riittäviä perusteluja suoriutumisestaan (Hakonen & Nylander 2015, 131).

Palkitsemisessa jaon oikeudenmukaisuus toteutuu silloin, kun samaa työtä tekevät suoriutuvat samasta tehtävästä yhtä hyvin. Kun työntekijä on työssään tehokkaampi ja aikaansaavampi kuin muut, parempi suoriutuminen näkyy myös tilipussissa. Sen sijaan epäoikeudenmukaisella palkkio-panossuhteella on vaikutuksensa yksilön käyttäytymiseen ja asenteisiin (Hakonen & Nylander 2015, 126).

Oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen. Työntekijän kokiessa palkkion liian pieneksi hän voi pyrkiä vähentämään omaa työpanostaan. Toisaalta työntekijä joka kokee saaneensa liian suuren palkkion voi se aiheuttaa huonoa omaatuntoa ja henkilö pyrkii ansaitsemaan liian suureksi saamansa palkkion ponnistelemalla enemmän ja auttamalla toisia (Hakonen & Nylander 2015, 126).

Johdonmukaisuus on palkkauksen oikeudenmukaisuutta määrittelevä periaate, joka liittyy tasapuoliseen kohteluun päätöksenteossa. Palkkaukseen liittyvä päätöksenteko pitää olla yhdenmukaista esimiehestä tai yksiköstä riippumatta. Päätöksentekoon ei myöskään saa liittyä salattua intressiä eivätkä niin kutsutut henkilökemiat ja parstäkertoimet saa vaikuttaa palkkapäätöksiä tehtäessä.

Oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus eivät tarkoita samaa kuin tasapäistäminen tai demokratia. On hyvä pitää mielessä, että palkitsemisessa ei johdon ja esimiesten tehtävänä ole yksinomaan pitää huolta siitä, ettei kenellekään tule paha mieli (Hietala ym. 2015, 217).

5.5.1 Tasapuolinen kohtelu palkkauksessa ja syrjintäkielto

Tasa-arvolain (Tasa-arvoL 8.8.1986/609) 6 § (15.4.2005/232) velvoittaa työnantajia edistämään tasa-arvoa. Tasa-arvolain mukaisesti työnantajan tulee edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa ja erityisesti palkkauksessa. Lisäksi laki veloittaa työnantajia toimimaan siten, että ennakolta ehkäistään sukupuoleen perustuva syrjintä. Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Palkkaukseen liittyvässä syrjinnässä voi olla kyse palkkauksen syrjivistä kriteereistä tai kriteerejä sovelletaan syrjivällä tavalla.

Tasa-arvolain (8.8.1986/6096 a §:n (30.12.2014/1329) mukaisista toimenpiteistä tasa-arvon edistämiseksi työelämässä on työnantajan laadittava erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskeva tasa-arvosuunnitelma, jonka mukaisesti toteutetaan tasa-arvoa edistävät toimet. Tasa-arvosuunnitelma on laadittava joka toinen vuosi vähintään 30 työntekijän ollessa palveluksessa. Tasa-arvosuunnitelma on laadittava yhteistyössä luottamusmiehen, luottamusvaltuutetun, työsuojeluvaltuutetun tai muiden henkilöstön nimeämien edustajien kanssa. Henkilöstön edustajilla on oltava riittävät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet suunnitelmaa laadittaessa.

Tasa-arvolain 6 b §:n mukaan työnantajan on selvitettävä palkkakartoituksen avulla ettei saman työnantajan palveluksessa olevien samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten välillä ole perusteettomia palkkaeroja. Jos työpaikalla on käytössä palkkaus-

järjestelmiä, joissa palkat muodostuvat palkanosista, esiin tulleiden erojen syiden selvittämiseksi tarkastellaan keskeisimpiä palkanosia.

5.5.2 Yhdenvertaisuus

Palkitsemisjärjestelmään liittyvien keskustelujen tulee kattaa koko henkilöstön. Siksi esimiesten on huolehdittava siitä, että kukaan ei jää keskustelujen ulkopuolelle. Vaikka työntekijä ei haluaisi kuulua hava-keskustelun piiriin, tulee hänen kanssaan kuitenkin allekirjoittaa lomake, johon työntekijän toive kirjataan. Arviointijakson päätyttyä työntekijän mieli on voinut muuttua ja seuraavaan tavoitekeskusteluun hän jo haluaakin mukaan.

Yhdenvertaisuuslain (YhdenvertL 30.12.2014/1325) 5 §:n mukaan viranomaisen velvollisuus on edistää yhdenvertaisuutta sekä arvioida sen toteutumista toiminnassaan ja ryhtyä toimenpiteisiin yhdenvertaisuuden toteutumisen edistämiseksi. Yhdenvertaisuuden edistämiseksi tehtävistä toimenpiteistä on oltava suunnitelma. Yhdenvertaisuuslain 10 §:n mukaan syrjintä on välitöntä, jos jotakuta kohdellaan henkilöön liittyvän syyn perusteella epäsuotuisammin kuin jotakuta muuta on kohdeltu, kohdellaan tai kohdeltaisiin vertailukelpoisessa tilanteessa.

Yhdenvertaisuuslain 13 §:n mukaan syrjintä on välillistä, jos näennäisesti yhdenvertainen sääntö, peruste tai käytäntö saattaa jonkun muita epäedullisempaan asemaan henkilöön liittyvän syyn perusteella. Välillistä syrjintää ei todeta, jos säännöllä, tavoitteella tai käytännöllä on hyväksyttävä tavoite ja tavoitteen saavuttamiseksi käytetyt keinot ovat asianmukaisia ja tarpeellisia.

5.5.3 Motivoiva työympäristö

Kun työtiimin tai työyksikön jäsenet kokevat saavansa tukea omaan työhönsä muilta tiimin jäseniltä on tiimissä yleensä kivaa tehdä töitä. Esimiehen tulisi pyrkiä kehittämään tiimityötä systemaattisesti siihen suuntaan, että työympäristö ja lähimmät työtoverit koetaan tukijoukkoina eikä kilpailijoina. Tällaisia keinoja on esimerkiksi palkita siitä, että yksikön työntekijät auttavat toisiaan ja jakavat osaamistaan muille sekä se, että työntekijöitä otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen.

Avoimen keskusteluilmapiirin luominen onnistuu esimerkiksi siten, että tiimin sisällä voidaan puhua myös epäonnistumisista ilman tuomitsemista. Sekä onnistumisten että epäonnistumisten taustalla on usein moninaisia syitä ja monen ihmisen työtä, siksi on hyvä muistaa antaa tunnustus kaikille asianosallisille. (Linjassa Oy 2015.)

Luottamus organisaation toimintaan syntyy sen kautta, että tuntee luottavansa esimieheen ja omaan tiimiinsä. Hyvä esimiehdessä on työpaikan tärkein yksittäinen työviihtyvyyteen ja motivointiin vaikuttava asia.

Matti Alahuhta (2015) luettelee viisi johtamisen avainperiaatetta, joista yhtenä on kirkas suunta ja selkeät tavoitteet. Kun organisaation suunta ja tavoitteet on määritelty selkeästi, on henkilöstöllä mahdollisuus tehdä työtä täydellä energialla yhteisten tavoitteiden hyväksi. Ainoastaan selkeä määrittely ei riitä eikä se, että esimies tietää suunnan ja tavoitteet, vaan henkilöstön on myös tiedettävä ja muistettava se (Alahuhta 2015, 121).

Yhtenä johtamisen avainperiaatteista Alahuhdan (2015) mukaan on yksinkertaisuus ja selkeys. Jos asia kuin asia kuulostaa monimutkaiselta tai on vaikea ymmärtää, asiaa ei ole loppuun asti ajateltu. Monimutkaisella strategialla, visiolla, toimintatavalla ja viestinnällä ei ole vaikutusta kun mitään ei mene perille (Alahuhta 2015, 124).

6 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖ

Palkitsemisen kokonaisuuden ja sen eri osa-alueiden ymmärtämiseen on esimiehen hyvä käyttää aikaa, sillä se takaa palkitsemisjärjestelmän onnistumiselle parhaimman lopputuloksen. Vastaavasti kiireellä tehty työn tavoitteiden asettaminen asettaa esimiehelle ison ja ehkä epämiellyttävän haasteen tehdä arviointia. On vaikeaa perustella jälkeensä tavoitteita, jotka on laadittu sinnepäin tai tavoitteet ovat joko liian ylimalkaisia tai sellaisia, joita työntekijän on vaikea ymmärtää.

Kuviosta 24 nähdään, miten esimies voi vaikuttaa työyhteisön tavoitteelliseen toimintaan palkitsemisen avulla (Hakonen & Nylander 2015, 201).



KUVIO 24. Palkitsemisen soveltaminen esimiestasolla (Hakonen & Nylander 2015, 201)

6.1 Tavoiteasetanta

Organisaatiossa voi vallita yhteinen mielipide siitä, ettei tavoitteellinen työsuorituksen arviointi sovellu eri tehtäville. Tällöin on mahdollista, että tuloksellisuutta ja tavoitteellisuutta ei olla riittävästi mietitty, mistä oikein on kysymys. Järvisen, Rantalan ja Ruotsalaisen (2014, 62) mukaan tavoitteet ja niiden sisäistäminen ovat kaiken organisoidun toiminnan perusta. Tavoitteita mietittäessä saattaa helpottaa kysymys, miten ja mitä saadaan aikaiseksi ja lisäksi missä ajassa.

Tavoitteiden lisäksi pitäisi käsitellä myös niihin liittyviä odotuksia. Tavoitteiden purkaminen odotuksiksi vaatii esimieheltä enemmän työtä, mutta sitä kautta tavoitteet on mahdollista saada työntekijän omiksi. Kun odotukset pohjautuvat työntekijän valmiuksiin ja ne vastaavat hänen omia käsityksiään, ei tavoitteita aseteta sellaisiksi ettei työntekijällä ole mahdollisuutta selviytyä niistä. "Vaativat tavoitteet eivät lannista ihmistä vaan se, ettei hän tiedä mitä häneltä odotetaan" (Järvinen ym. 2014, 62).

Organisaation ylätasoon tavoitteet ohjaavat alemmille tasoille asetettavia tavoitteita. Esimiestä sekä työntekijää helpottaa tavoitteiden asettamisessa se, että molemmat ymmärtävät organisaation tavoitteet ja sitä kautta yksilön tavoitteet. Kauhasen (2015) mukaan tavoitetasoja voi olla useita. Tavoitteita voitaisiin tarkastella organisaatio-, yksikkö-, tiimi-, ja yksilötason näkökulmista. Lähtökohtaisesti tavoiteajattelussa voidaan lähteä niinkin alkujuurista kuin miettimällä, miksi organisaatio on olemassa ja miksi kyseisen työtehtävä on olemassa (Kauhanen 2015, 73).

Jos tavoitteista ja niiden seurannasta yksinomaan sovitaan, ei tavoitteiden asetanta välttämättä johda mihinkään, vaan tavoitteet jäävät epäselviksi ja vailla seurantaa. Esimies ei voi edellyttää, että työntekijä löytää omat keinonsa tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tehtäviin kuuluu muutoinkin seurata, että kaikki toimivat määriteltujen pelisääntöjen mukaisesti ja poikkeamiin on puututtava välittömästi (Kauhanen 2015, 74).

Tavoitekeskustelun yhteydessä pitäisi keskustella myös käytettävissä olevista henkilö- ja työvoimavaroista. Tavoitteiden ja käytössä olevien resurssien tulisi olla tasapainossa. Helposti voi käydä niin, että asetetut tavoitteet on asetettu liian korkeaksi, mutta resurssit eivät riitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden tasapainottaminen on erityisen tärkeää.

Jos keskustelu käydään harvoin, esimerkiksi kerran vuodessa, on hyvä sopia lyhyt tarkastelu asetettuihin tavoitteisiin. Tarkastelu voisi olla ainakin kerran tai useammin arviointijakson aikana, viimeistään sen puolessa välissä. Tarkastelu vahvistaa tavoitteiden toteutumista ja jämäköittää suorituksen johtamista.

6.2 Työsuorituksen arviointi

Työsuoritukseen asetettujen tavoitteiden arviointijakso on käytännössä toiminnan ohjausta, joka tapahtuu normaaliin arkityöskentelyyn liittyvän päivittäisjohtamisen kautta. Mielekäs työ ja esimiehen toiminta ovat keskeisiä palkitsemisen näkökulmasta. Esi- miestyössä on tärkeää kuunteleminen, havainnointi sekä palautteen antamista toiminnasta. Työsuorituksen arviointiin liittyy jatkuva vuorovaikutusprosessi, joka vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin työyhteisössään. Arviointi voi olla haasteellinen tehtävä esimiehille. Arviointi on helpompaa, jos se perustuu määrälliseen mittaamiseen, mutta laadullinen arviointi on haastavaa ja vaatii harjaannusta.

Arviointikeskustelussa käydään läpi tarkastelujaksolle asetettujen tavoitteiden saavutukset sekä asetetaan uudet tavoitteet seuraavalle tarkastelujaksolle. Keskustelussa määritellään kehittämistarpeet henkilö- tai tiimitasolla. Lisäksi käydään läpi mahdolliset toimintaa haittaavat asiat. Keskustelussa on syytä tuoda esille sellaiset tekijät, jotka ovat aiheuttaneet tavoitetason ylityksen tai alituksen. Kauhasen (2015, 77) mukaan arviointi on hyvä aloittaa siten, että työntekijä arvioi ensin omia tekemisiään, joita esimies kuuntelee ja esittää kysymyksiä. Tämän jälkeen vasta esimies arvioi työntekijän sen hetkistä suoritustasoa (Kauhanen 2012, 77).

Arviointikeskustelun tarkoitus ei ole olla palkkakeskustelu jollaiseksi se voi helposti ajautua, vaan keskustelussa pitäisi tarkastella todella sitä, miten työtehtävät ovat kulu- neen jakson aikana menneet ja miksi. Erilaiset ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat olennaisesti työsuoritukseen. Keskustelussa käydään läpi myös sitä, miten muut tekijät ovat joko edesauttaneet vai onko jokin tekijä estänyt tavoitteiden onnistumisessa.

6.3 Työsuorituksen johtaminen

Kauhasen (2015) mukaan suorituksen johtamisessa on kysymys siitä, miten esimies voi luoda omalta osaltaan työntekijälle onnistumisen edellytyksen työtehtävässään. Työtehtävässä suoriutumisen arvioinnissa ja mittaamisessa pitää ottaa huomioon muutkin kuin vain henkilökohtaiset tekijät. Huomioitava on myös johtajuustekijät, kuten kannustus, ohjaus ja tuki esimieheltä. Lisäksi huomioidaan jäsenten osaaminen, kannustus ja tuki sekä töiden muotoilu ja prosessit ja sisäiset ja ulkoiset paineet ja muutokset (Kauhanen 2015, 68).

Minkä tahansa organisaation johtaminen perustuu siihen, että on määritelty toiminta-ajatus, arvot ja visio tai vastaavat. Kun henkilöstö tietää miksi organisaatio on olemassa ja mihin organisaatio pyrkii lähivuosina, johtaminen on helpompaa ja tehokkaampaa. Tavoitteellinen ja tuloksellinen johtamistapa soveltuu niin julkiselle kuin yksityiselle sektorille.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Palkitsemisen kehittämiseen on syytä käyttää aikaa, jotta siitä saadaan johdonmukainen ja oikeudenmukainen järjestelmä. Mitä enemmän työyhteisöissä koetaan palkitsemiseen liittyvää eriarvoisuutta ja kateutta, sitä huonommin on työsuorituksiin ja siitä palkitsemisen perusteisiin perehdytty. Rahallisen palkitsemisen tarkoituksena ei ole se, että käytettävissä olevat palkitsemiseen varatut määrärahat saataisiin jaettua tasaisesti kaikille vaan palkitsemisen lähtökohta pitäisi muistaa. Erinomainen tavoitteet saavuttanut työsuoritus palkitaan.

Kuten tässä työssä aiemmin on todettu, tavoitteisiin perustuva työsuorituksen palkitseminen on uutta kirkon sektorilla. Järjestelmän käyttö vaatii kokemusta ja aiheeseen perehtymistä erityisesti esimiestyöltä. Paikallinen sopiminen on lisääntymässä ja paikallisesti käytettävissä olevat palkitsemisen tavat lisääntyvät tulevaisuudessa myös kirkon töissä. Samalla yleiset sopimuskorotukset tulevat mahdollisesti väistymään.

Palkitsemiskeinoja on lukuisia ja kaikki eivät miellä samoja asioita palkitsemiseksi. Työajan joustoilla, liukuvalla työajalla, työvuorojen vaihtamisella ja mahdollisuus osaaikaisuuteen on myös merkitystä. Näillä keinoin voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin. Vapaa-ajalla palkitseminen on myös hyvä tapa huomioida kunkin yksilöllinen tilanne ja toiveet. Kun työnantaja suhtautuu myönteisesti yksilöllisiin työajan järjestelyihin, se lisää luottamuksellista ja huomioivaa työilmapiiriä. Luottamus ja hyvä työilmapiiri taas lisää sitoutumista ja halua työskennellä työnantajan hyväksi.

Palkitsemisjärjestelmän käyttämisen pitää olla sujuvaa ja yksinkertaista. Lähtökohtana palkitsemiselle ovat organisaation tavoitteet ja strategia ja sitä kautta jokaisen yksilön työsuoritus. Huolella suunniteltu palkitsemisjärjestelmä edistää strategian ja arvojen toteutumista niin organisaatio- kuin yksilötasolla.

Tampereen yhtymässä harkinnanvaraisen palkanosan käyttöönottoa suunniteltiin pitkään. Suunnittelutyön tuloksena otettiin käyttöön järjestelmä (KirkkoHR) johon tallennettiin eri ammattiryhmien hava-lomakkeet. Valmiiksi suunnitellut lomakepohjat auttavat keskustelujen läpikäyntiä. Ennen käyttöönottoa yhtymän esimiehet perehdytettiin havan määrittelyyn ja perusteisiin ja lopuksi henkilöstölle pidettiin info-tilaisuuksia

havan käyttöönotosta. Kaikki edellytykset ovat olemassa järjestelmän käytön onnistumiselle ja sen vakiintumiselle. Kerran hyvin suunniteltu järjestelmä ei kuitenkaan välttämättä pysy vakiona pitkään. Palkitsemisjärjestelmiin liittyviä muutospaineita aiheuttavat muun muassa työehtosopimukset sekä yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset. Järjestelmää tulee jatkossa kehittää edelleen.

Opinnäytetyötä tehdessä olen saanut paljon hyödyllistä tietoa harkinnanvaraisen palkan käytön kokemuksista, työsuorituksen palkitsemisesta ja työsuorituksen johtamisesta sekä kokemusta tutkimuksen tekemisestä. Tutkimus, kehittäminen ja kyselyt tulevat jatkumaan Tampereen yhtymässä, sillä järjestelmä otettiin määräajaksi ja jatkosta tullaan päättämään seuraavan kerran vuoden 2018 syksyllä.

LÄHTEET

Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 30.5.2013. Luettu 6.10.2015. <http://www.sitra.fi>

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus - kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.

Evankelis-luterilaisen kirkon sivusto Sakasti: <https://www.sakasti.evl.fi>

Evankelis-luterilaisen kirkon virkaehtosopimuslaki (968/1974)

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hietala, H., Kaivanto, K., Valvisto, E. 2015 Esimiehen käsikirja. Helsinki: Talentum.

Johtamisen osaamisen kehittäminen. Luettu 19.10.2015. <http://www.haygroup.fi>

Johtolankoja - johtamisen uudet näkemykset ja parhaat kokemukset, Kari Kasanen. Luettu 2.12.2015 <http://www.talentvectia.fi>

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus - kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Vaasa: Waasa Graphics.

Kirkon luottamusmiessopimus 2007.

Kirkon pääsopimus 2010.

Kirkon virka- ja työehtosopimus 2014-2016.

Linjassa Oy. Luettu 15.11.2015. <http://www.esimiesinfo.fi>

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2008. Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni. 1.-4. painos. Helsinki: Tammi.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Tasa-arvoa palkkaukseen. 2012. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:3. Tu-
lostettu 25.11.2015. <https://www.julkari.fi>

LIITTEET

Liite 1. Tehtäväkuvaus

1 (3)

KirVESTES 2014-2016

Kirkon yleisen palkkausjärjestelmän tehtäväkuvauslomake

Tehtäväkuvaus

tehtävän vaativuuden arviointia varten

A. Tehtävän perustiedot	
Työnantaja/organisaatio:	
Tehtävä:	
Tehtävätunniste:	
Yksikkö:	
Esimiehen tehtävänimike:	
B. Tehtävän yleiskuvaus	
1. Tehtävän tarkoitus ja sen tavoite	
2. Tehtävän pääasiallinen sisältö	
3. Muuta tehtävän sisällöstä	

(jatkuu)

C. Vaativuuskriteerit

1. Osaaminen

Millaista osaamista tehtävän hoitamisessa tarvitaan?

- 1 ☐ Työpaikalla tapahtuvan perehdyttämisen kautta hankittu osaaminen.
- 2 ☐ Ammatillinen perustieto ja tehtäväalan tuntemus.
- 3 ☐ Ammatillinen osaaminen.
- 4 ☐ Yleensä ammatillinen koulutus tai tutkinto tai vastaava ammatillinen osaaminen ja työkokemus.
- 5 ☐ Yleensä teoreettinen koulutus tai tutkinto (esim. AMK) tai vastaava teoreettinen osaaminen ja työkokemus.
- 6 ☐ Yleensä teoreettinen koulutus tai tutkinto (esim. AMK) tai vastaava teoreettinen osaaminen ja työkokemus. Tehtävä voi edellyttää erikoistumisopintoja.
- 7 ☐ Yleensä ylemmän korkeakouluasteen koulutus tai tutkinto tai vastaava teoreettinen osaaminen ja työkokemus.
- 8 ☐ Yleensä ylemmän korkeakouluasteen koulutus tai tutkinto tai vastaava teoreettinen osaaminen ja työkokemus. Tehtävä voi edellyttää erikoistumisopintoja.

2. Vuorovaikutus

Mikä on tehtävän vuorovaikutuksen sisältö ja sen tavoite?

- 1 ☐ Vuorovaikutus oman tehtävän lähiympäristössä.
- 2 ☐ Asiakastyö, jossa vuorovaikutus oman tehtävän lähiympäristössä.
- 3 ☐ Asiantuntijavuorovaikutusta oman tehtävän lähiympäristössä.
- 4 ☐ Oman alan asiantuntijavuorovaikutusta asiakkaisiin nähden.
- 5 ☐ Erikoistunutta ammattiosaamista edellyttävä tehtävä, jossa oman alan asiantuntijavuorovaikutusta asiakkaisiin nähden tai esimiestehtävä, jossa perus- tai ammattiosaamista edellyttävää työtä tekeviä alaisia.
- 6 ☐ Eriytystä asiantuntijuutta edellyttävää vuorovaikutusta tai toimimista asiantuntijaryhmän työstä vastaavana.
- 7 ☐ Eriytystä asiantuntijuutta edellyttävää vuorovaikutusta tai suppean toiminnon tai vaativan osatoiminnon johtaminen, jolloin vuorovaikutuksen tavoitteena on toiminnon ohjaaminen.
- 8 ☐ Johtava asiantuntija tai toiminnon johtaminen. Vuorovaikutuksen tavoite liittyy koko organisaation toiminnan suuntaamiseen tai turvaamiseen.
- 9 ☐ Organisaation tai laajan toiminnon johtaminen. Vuorovaikutuksen tavoite liittyy koko organisaation toimintakykyyn.

3. Ohjaus

Miten työtä ohjataan?

- 1 ☐ Annetut menettelytavat
- 2 ☐ Vaihtoehtoiset, mutta pääosin ohjeistetut tai säädellyt menettelytavat.
- 3 ☐ Väljästi määritellyt tai omaa soveltamistaitoa edellyttävät, luovat menettelytavat.
- 4 ☐ Toiminnon strategian toteuttaminen tehtävässä.
- 5 ☐ Organisaation strategian toteuttaminen tehtävässä.

4. Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta

Miten hankitaan tiedot toiminnalle tai ratkaisujen perusteiksi?

- 1 ☐ Ongelmanratkaisu- ja tiedonhankintatilanteet ovat samanlaisia.
- 2 ☐ Ongelmanratkaisutilanteet ovat samankaltaisia ja niille on tyypillistä työn lähiympäristöstä saatavan tiedon hankinta, käsittely ja yhdistely.
- 3 ☐ Ongelmanratkaisutilanteet vaihtelevat, mutta niissä voidaan usein tukeutua aiempiin ratkaisumalleihin. Ratkaisujen tueksi on hankittava ja itsenäisesti analysoitava erikoistunutta taustatietoa.
- 4 ☐ Ongelmanratkaisutilanteet pohjautuvat vaikeasti hahmotettaviin laajoihin kokonaisuuksiin ja lainalaisuuksiin ja sisältävät organisaation kannalta epävarmuuksia, jotka hallittava intuitiivisesti.

5. Vastuu

Millainen vastuu tai rooli tehtävässä on suhteessa toiminnan seurauksiin?

- 1 ☐ Vastuu oman tehtävän hoitamisesta.
- 2 ☐ Vastuu oman tehtävän hoitamisesta ja kehittämisestä.
- 3 ☐ Vastuu tehtäväalan tai oman erityisalan hoitamisesta ja kehittämisestä.
- 4 ☐ Vastuu toimintayksikön tai vaativan tehtäväalan hoitamisesta ja kehittämisestä.
- 5 ☐ Vastuu toiminnon tai muun kokonaisuuden kehittämisestä tai johtamisesta.
- 6 ☐ Vastuu laajan toiminnon tai muun vaativan kokonaisuuden kehittämisestä tai johtamisesta.
- 7 ☐ Vastuu organisaation johtamisesta

D. Erityinen peruste**E. Tehtäväkuvauksen käsittely**

Esimies ja työntekijä käsitelleet:

Työnantaja hyväksynyt:

Vaativuusryhmittely

Vaativuusryhmä	Vaativuusskriteerit
----------------	---------------------

Perusosaamista edellyttävät tehtävät:

201	1 Osaaminen	Työpaikalla tapahtuvan perehdyttämisen kautta hankittu osaaminen
	2 Vuorovaikutus	Vuorovaikutus oman tehtävän lähiympäristössä. (2.1)
	3 Ohjaus	Annetut menettelytavat (3.1)
	4 Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisu- ja tiedonhankintatilanteet ovat samanlaisia. (4.1)
	5 Vastuu	Vastuu oman tehtävän hoitamisesta. (5.1)
202	1 Osaaminen	Työpaikalla tapahtuvan perehdyttämisen kautta hankittu osaaminen
	2 Vuorovaikutus	Asiakastyö, jossa vuorovaikutus oman tehtävän lähiympäristössä. (2.2)
	3 Ohjaus	Annetut menettelytavat (3.1)
	4 Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisu- ja tiedonhankintatilanteet ovat samanlaisia. (4.1)
	5 Vastuu	Vastuu oman tehtävän hoitamisesta. (5.1)

Ammatillista osaamista edellyttävät tehtävät:

301	1 Osaaminen	Ammatillinen perustieto ja tehtäväalan tuntemus.
	2 Vuorovaikutus	Vuorovaikutus oman tehtävän lähiympäristössä. (2.1)
	3 Ohjaus	Vaihtoehtoiset, mutta pääosin ohjeistetut tai säädellyt menettelytavat. (3.2)
	4 Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisu- ja tiedonhankintatilanteet ovat samanlaisia. (4.1)
	5 Vastuu	Vastuu oman tehtävän hoitamisesta. (5.1)
302	1 Osaaminen	Ammatillinen osaaminen.
	2 Vuorovaikutus	Asiakastyö, jossa vuorovaikutus oman tehtävän lähiympäristössä. (2.2)
	3 Ohjaus	Vaihtoehtoiset, mutta pääosin ohjeistetut tai säädellyt menettelytavat. (3.2)
	4 Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisu- ja tiedonhankintatilanteet ovat samanlaisia. (4.1)
	5 Vastuu	Vastuu oman tehtävän hoitamisesta. (5.1)
303	1 Osaaminen	Ammatillinen osaaminen.
	2 Vuorovaikutus	Asiakastyö, jossa vuorovaikutus oman tehtävän lähiympäristössä. (2.2)
	3 Ohjaus	Vaihtoehtoiset, mutta pääosin ohjeistetut tai säädellyt menettelytavat. (3.2)
	4 Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisutilanteet ovat samankaltaisia ja niille on tyypillistä työn lähiympäristöstä saatavan tiedon hankinta, käsittely ja yhdistely. (4.2)
	5 Vastuu	Vastuu oman tehtävän hoitamisesta ja kehittämisestä. (5.2)

(jatkuu)

Erikoistunutta ammattiosaamista edellyttävät tehtävät tai lähiesimiestehtävät:

401	1 Osaaminen	Yleensä ammatillinen koulutus tai tutkinto tai vastaava ammatillinen osaaminen ja työkokemus.
	2 Vuorovaikutus	Asiantuntijavuorovaikutusta oman tehtävän lähiympäristössä.(2.3)
	3 Ohjaus	Vaihtoehtoiset, mutta pääosin ohjeistetut tai säädellyt menettelytavat.(3.2)
	4 Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisutilanteet ovat samankaltaisia ja niille on tyypillistä työn lähiympäristöstä saatavan tiedon hankinta, käsittely ja yhdistely. (4.2)
	5 Vastuu	Vastuu oman tehtävän hoitamisesta ja kehittämisestä.(5.2)
402	1 Osaaminen	Yleensä ammatillinen koulutus tai tutkinto tai vastaava ammatillinen osaaminen ja työkokemus.
	2 Vuorovaikutus	Oman alan asiantuntijavuorovaikutusta asiakkaisiin nähden.(2.4)
	3 Ohjaus	Vaihtoehtoiset, mutta pääosin ohjeistetut tai säädellyt menettelytavat.(3.2)
	4 Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisutilanteet ovat samankaltaisia ja niille on tyypillistä työn lähiympäristöstä saatavan tiedon hankinta, käsittely ja yhdistely. (4.2)
	5 Vastuu	Vastuu oman tehtävän hoitamisesta ja kehittämisestä.(5.2)
403	1 Osaaminen	Yleensä ammatillinen koulutus tai tutkinto tai vastaava ammatillinen osaaminen ja työkokemus.
	2 Vuorovaikutus	Erikoistunutta ammattiosaamista edellyttävä tehtävä, jossa oman alan asiantuntijavuorovaikutusta asiakkaisiin nähden perus- tai ammattiosaamista edellyttävää työtä tekeviä alaisia. (2.5) tai esimiestehtävä, jossa
	3 Ohjaus	Vaihtoehtoiset, mutta pääosin ohjeistetut tai säädellyt menettelytavat.(3.2)
	4 Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisutilanteet ovat samankaltaisia ja niille on tyypillistä työn lähiympäristöstä saatavan tiedon hankinta, käsittely ja yhdistely. (4.2)
	5 Vastuu	Vastuu oman tehtävän hoitamisesta ja kehittämisestä.(5.2)

Asiantuntija- tai esimiestehtävät:

501	1 Osaaminen	Yleensä teoreettinen koulutus tai tutkinto (esim. AMK) tai vastaava teoreettinen osaaminen ja työkokemus.
	2 Vuorovaikutus	Oman alan asiantuntijavuorovaikutusta asiakkaisiin nähden. (2.4)
	3 Ohjaus	Vaihtoehtoiset, mutta pääosin ohjeistetut tai säädellyt menettelytavat. (3.2)
	4 Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisutilanteet ovat samankaltaisia ja niille on tyypillistä työn lähiympäristöstä saatavan tiedon hankinta, käsittely ja yhdistely. (4.2)
	5 Vastuu	Vastuu oman tehtävän hoitamisesta ja kehittämisestä. (5.2)
502	1 Osaaminen	Yleensä teoreettinen koulutus tai tutkinto (esim. AMK) tai vastaava teoreettinen osaaminen ja työkokemus. Tehtävä voi edellyttää erikoistumisopintoja.
	2 Vuorovaikutus	Erityistä asiantuntijuutta edellyttävää vuorovaikutusta tai toimimista asiantuntijaryhmän työstä vastaavana. (2.6)
	3 Ohjaus	Väljästi määritellyt tai omaa soveltamistaitoa edellyttävät , luovat menettelytavat. (3. 3)
	4 Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisutilanteet vaihtelevat, mutta niissä voidaan usein tukeutua aiempiin ratkaisumalleihin. Ratkaisujen tueksi on hankittava ja itsenäisesti analysoitava erikoistunutta taustatietoa. (4.3)
	5 Vastuu	Vastuu tehtäväalan tai oman erityisalan hoitamisesta ja kehittämisestä. (5.3)
503	1 Osaaminen	Yleensä teoreettinen koulutus tai tutkinto (esim. AMK) tai vastaava teoreettinen osaaminen ja työkokemus. Tehtävä voi edellyttää erikoistumisopintoja.
	2 Vuorovaikutus	Erityistä asiantuntijuutta edellyttävää vuorovaikutusta tai toimimista asiantuntijaryhmän työstä vastaavana. (2.6)
	3 Ohjaus	Väljästi määritellyt tai omaa soveltamistaitoa edellyttävät , luovat menettelytavat. (3. 3)
	4 Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisutilanteet vaihtelevat, mutta niissä voidaan usein tukeutua aiempiin ratkaisumalleihin. Ratkaisujen tueksi on hankittava ja itsenäisesti analysoitava erikoistunutta taustatietoa. (4.3)
	5 Vastuu	Vastuu toimintayksikön tai vaativan tehtäväalan hoitamisesta ja kehittämisestä. (5.4)

Erikoistunutta asiantuntijaosaamista edellyttävät tehtävät tai niihin liittyvät esimiestehtävät:

601	1 Osaaminen	Yleensä ylemmän korkeakouluasteen teoreettinen koulutus tai tutkinto tai vastaava teoreettinen osaaminen ja työkokemus.
	2 Vuorovaikutus	Erityistä asiantuntijuutta edellyttävää vuorovaikutusta tai toimimista asiantuntijaryhmän työstä vastaavana. (2.6)
	3 Ohjaus	Väljästi määritelty tai omaa soveltamistaitoa edellyttävät , luovat menettelytavat. (3. 3)
	4 Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisutilanteet vaihtelevat, mutta niissä voidaan usein tukeutua aiempiin ratkaisumalleihin. Ratkaisujen tueksi on hankittava ja itsenäisesti analysoitava erikoistunutta taustatietoa. (4.3)
	5 Vastuu	Vastuu tehtäväalan tai oman erityisalan hoitamisesta ja kehittämisestä. (5.3)
602	1 Osaaminen	Yleensä ylemmän korkeakouluasteen teoreettinen koulutus tai tutkinto tai vastaava teoreettinen osaaminen ja työkokemus. Tehtävä voi edellyttää erikoistumisopintoja.
	2 Vuorovaikutus	Erityistä asiantuntijuutta edellyttävää vuorovaikutusta tai suppean toiminnon tai vaativan osatoiminnon johtaminen, jolloin vuorovaikutuksen tavoitteena on toiminnon ohjaaminen. (2.7)
	3 Ohjaus	Väljästi määritelty tai omaa soveltamistaitoa edellyttävät , luovat menettelytavat. (3. 3)
	4 Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisutilanteet vaihtelevat, mutta niissä voidaan usein tukeutua aiempiin ratkaisumalleihin. Ratkaisujen tueksi on hankittava ja itsenäisesti analysoitava erikoistunutta taustatietoa. (4.3)
	5 Vastuu	Vastuu toiminnon tai muun kokonaisuuden kehittämisestä tai johtamisesta. (5.5)
603	1 Osaaminen	Yleensä ylemmän korkeakouluasteen teoreettinen koulutus tai tutkinto tai vastaava teoreettinen osaaminen ja työkokemus. Tehtävä voi edellyttää erikoistumisopintoja.
	2 Vuorovaikutus	Erityistä asiantuntijuutta edellyttävää vuorovaikutusta tai suppean toiminnon tai vaativan osatoiminnon johtaminen, jolloin vuorovaikutuksen tavoitteena on toiminnon ohjaaminen. (2.7)
	3 Ohjaus	Toiminnon strategian toteuttaminen tehtävässä. (3.4)

	4	Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisutilanteet vaihtelevat, mutta niissä voidaan usein tukeutua aiempiin ratkaisumalleihin. Ratkaisujen tueksi on hankittava ja itsenäisesti analysoitava erikoistunutta taustatietoa. (4.3)
	5	Vastuu	Vastuu laajan toiminnon tai muun vaativan kokonaisuuden kehittämisestä tai johtamisesta. (5.6)
Erikoistunutta asiantuntijaosaamista edellyttävät tehtävät tai johtotehtävät:			
701	1	Osaaminen	Yleensä ylemmän korkeakouluasteen teoreettinen koulutus tai tutkinto tai vastaava teoreettinen osaaminen ja työkokemus.
	2	Vuorovaikutus	Johtava asiantuntija tai toiminnon johtaminen. Vuorovaikutuksen tavoite liittyy koko organisaation toiminnan suuntaamiseen tai turvaamiseen. (2.8)
	3	Ohjaus	Toiminnon strategian toteuttaminen tehtävässä. (3.4)
	4	Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisutilanteet vaihtelevat, mutta niissä voidaan usein tukeutua aiempiin ratkaisumalleihin. Ratkaisujen tueksi on hankittava ja itsenäisesti analysoitava erikoistunutta taustatietoa. (4.3)
	5	Vastuu	Vastuu laajan toiminnon tai muun vaativan kokonaisuuden kehittämisestä tai johtamisesta. (5.6)
702	1	Osaaminen	Yleensä ylemmän korkeakouluasteen teoreettinen koulutus tai tutkinto tai vastaava teoreettinen osaaminen ja työkokemus.
	2	Vuorovaikutus	Johtava asiantuntija tai toiminnon johtaminen. Vuorovaikutuksen tavoite liittyy koko organisaation toiminnan suuntaamiseen tai turvaamiseen. (2.8)
	3	Ohjaus	Toiminnon strategian toteuttaminen tehtävässä. (3.4)
	4	Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisutilanteet pohjautuvat vaikeasti hahmotettaviin laajoihin kokonaisuuksiin ja lainalaisuuksiin ja sisältävät organisaation kannalta epävarmuuksia, jotka hallittava intuitiivisesti. (4.4)
	5	Vastuu	Vastuu laajan toiminnon tai muun vaativan kokonaisuuden kehittämisestä tai johtamisesta. (5.6)
703	1	Osaaminen	Yleensä ylemmän korkeakouluasteen teoreettinen koulutus tai tutkinto tai vastaava teoreettinen osaaminen ja työkokemus.
	2	Vuorovaikutus	Organisaation tai laajan toiminnon johtaminen. Vuorovaikutuksen tavoite liittyy koko organisaation toimintakykyyn. (2.9)
	3	Ohjaus	Toiminnon strategian toteuttaminen tehtävässä. (3.4)
	4	Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisutilanteet pohjautuvat vaikeasti hahmotettaviin laajoihin kokonaisuuksiin ja lainalaisuuksiin ja sisältävät organisaation kannalta epävarmuuksia, jotka hallittava intuitiivisesti. (4.4)
	5	Vastuu	Vastuu laajan toiminnon tai muun vaativan kokonaisuuden kehittämisestä tai johtamisesta. (5.6)
704	1	Osaaminen	Yleensä ylemmän korkeakouluasteen teoreettinen koulutus tai tutkinto tai vastaava teoreettinen osaaminen ja työkokemus.
	2	Vuorovaikutus	Organisaation tai laajan toiminnon johtaminen. Vuorovaikutuksen tavoite liittyy koko organisaation toimintakykyyn. (2.9)
	3	Ohjaus	Organisaation strategian toteuttaminen tehtävässä. (3.5)
	4	Ongelmanratkaisu ja tiedonhankinta	Ongelmanratkaisutilanteet pohjautuvat vaikeasti hahmotettaviin laajoihin kokonaisuuksiin ja lainalaisuuksiin ja sisältävät organisaation kannalta epävarmuuksia, jotka hallittava intuitiivisesti. (4.4)
	5	Vastuu	Vastuu organisaation johtamisesta. (5.7)

Liite 3. Arviointikriteerit

1 (7)

Ammatinhallinnan arviointikriteerit tehtäväryhmittäin

DIAKONIATYÖNTEKIJÄT (seurakunnat ja yhteiset tehtävät):
 Tehtävänimikkeet: diakonian viranhaltija, diakonia-avustaja, vanhustyönohjaaja, diakonian vanhustyöntekijä, diakonian projektityöntekijä, yhteiskunnallisen työn diakoni, oppilaitosdiakoni, vanhustyönohjaaja, kotikäyntiohjaaja, päihdetyöntekijä, diakonia-työntekijä, erityisdiakonian viranhaltija, perhediakonian erityisdiakonian viranhaltija, omaishoitajatyönohjaaja, verkkotuottaja, elintarvikejakelun vastaava, yhteisöohjaaja, toiminnanohjaaja, vapaaehtoistoiminnanohjaaja

1. Oman vastuualueen tiedollinen ja taidollinen hallinta

- Käyttää ammatillisesti taitojaan ja vahvuuksiaan työssään tehtäväkuvauksen mukaisesti.
- Toimii vapaaehtoisten ja työtovereitten tukena ja apuna ja jakaa aktiivisesti osaamistaan heidän kanssaan
- Pitää huolta ammattitaitonsa säilyttämisestä ja kehittämisestä
- Joustaa tarvittaessa työtilanteiden niin vaatiessa
- Kehittää omaa työtään
- Kykenee toimimaan myös paineen alaisena
- Tunnistaa omat rajansa

2. Oman asiakaskunnan erityispiirteiden tunnistaminen

- Kohdentaa työnsä asiakkaisiin ja kohtaa heidät ammatillisesti
- Pystyy ratkaisukeskeisesti auttamaan asiakasta yllättävissäkin tilanteissa

JÄRJESTELMÄASIAANTUNTIJA / SUUNNITTELIJA (IT-henkilöstö):

Tehtävänimikkeet: suunnittelija, järjestelmäasiantuntija

1.Oman vastuualueen hallinta (ammattitaito)

- Työntekijällä on tehtävän vaatimat tiedot ja taidot, hän hallitsee tehtäväkuvaukseen kirjatut

tehtävät ja tekee ne vastuullisesti ja ammatillisesti

2. Itsensä kehittäminen ja halu oppia uutta

- Työntekijä ylläpitää omaa ammattitaitoaan
- Arvioi ja kehittää aktiivisesti ammattitaitoaan ja työtään, pätevyys on selvästi syventynyt tailaajentunut

-Jakaa osaamistaan työyhteisölle ja sidosryhmille

3. Suoriutuminen erilaisissa olosuhteissa, paineensietokyky ja priorisointikyky

- Pystyy työskentelemään vaihtelevassa IT-alueen toimintaympäristössä
- Pystyy työskentelemään kiireisissä ajanjaksoissa ja sosiaalisesti kuormittavissa tilanteissa
- Pystyy asettamaan työtehtävät tärkeysjärjestykseen
- Osaa toimia tärkeys- ja kiireellisyysjärjestyksessä ja ottaa huomioon työnsä vaikutukset koko

IT-alueen ympäristöön ja toimii sen mukaisesti

4. Käytettävyys eri tehtävissä

- Haluaa ja pystyy toimimaan sijaisena vastaavassa tehtävässä kuin omansa

(jatkuu)

KEITTIÖTYÖNTEKIJÄT:

Tehtävänimikkeet: pääemäntä, emäntä, seurakuntaemäntä, keittäjä

1. Ruuan valmistus, leipominen
 - Osaa valmistaa ruokaa
 - Osaa leipoa
2. Oman vastuualueen hallinta
 - Hallitsee tehtävänkuvaan kirjatut työtehtävät
 - Itsenäinen työskentely
 - Suoriutuminen erilaisista työtehtävistä ja olosuhteista
 - Tehtävään liittyvien tietojen hallinta
 - Oman yksikön keittiöhenkilökunnan sijaistaminen
 - ATK-taidot
3. Opiskelijoiden, sijaisten ja vapaaehtoisten perehdytys
 - Kykenee ohjeistamaan työssään muita
4. Erityisryhmien huomioiminen

KESKIJOHTO:

Tehtävänimikkeet: lapsityönohjaaja, johtava nuorisotyönohjaaja, diakoniasihtööri, lähimmäispalvelun toiminnanjohtaja, taloussihtööri, kurssikeskuspalveluiden johtava esimies, johtava kappalainen, johtava diakonian viranhaltija, johtava erityisdiakonian viranhaltija, johtava nuorisodiakonian viranhaltija, kasvatuksen kanttori, ylivahtimestari, työnjohtaja, seurakuntapuutarhuri, apulaiskiinteistöpäällikkö, työpäällikkö, isännöitsijä

1. Oman työalan asiantuntija
 - Tuntee lait, asetukset, määräykset, normit
 - Ammattitaidon ajantasalla pito, kehittäminen ja kouluttautuminen
 - Hallinnolliset taidot; tuntee yhtymän ja päätöksenteon prosessin
2. Omien voimavarojen hallinta ja paineensietokyky
 - Kyky toimia "puun ja kuoren" välissä
3. Esimiestaidot
 - Työnjohdolliset tehtävät
 - Kehityskeskustelut
 - Osaa arvioida työn edellyttämiä resursseja (aika, ihmiset, talous, SOME) realistisesti
 - Jämäkkyys
 - Kyky delegoida
 - Kyky perustella ratkaisut

KIRKKOMUSIIKKI:

Tehtävänimikkeet: kanttori, musiikkisihtööri

1. Jumalanpalvelusmusiikki
2. Soitto- ja laulutaito (myös esilaulu ja säestys)
3. Kuorojen ja musiikkiryhmien johtaminen, pedagogiset taidot (rippikoulu)
4. Itsensä kehittäminen ja toimintaympäristön muutosten seuranta
5. Soittimien hallinta ja ylläpito
6. Musiikkitilaisuuksien järjestäminen

VAHTIMESTARIT, SUNTIOT, KIINT. KORJAUSTYÖNTEKIJÄT, KURSSIKESKUS- JA HAUT.MAATYÖNTEKIJÄT:

Tehtävänimikkeet: vahtimestari, suntio, siivooja, vahtimestari-siivooja, kiinteistönhoitaja, talonmies, leirikeskustyöntekijä, kurssikeskusvahtimestari, erityisammattimies, kalustonhoitaja, kiinteistötyöntekijä, hautausmaiden erityisammattimies, rakennusosaston erityisammattimies, krematorionhoitaja, hautaustenopas, siivooja-hautaustenopas, kasvihuone- ja puistotyöntekijä, haut.kiint. työntekijä

- 1.Osaaminen nykyisen työtehtävän hoitamisen kannalta ja tämän osaamisen hyödyntäminen
2. Ammatillinen pätevyys, monitaitoisuus ja valmius siirtyä tehtävästä toiseen
3. Näkee oman työnsä osana koko työyhteisöä
4. Yhteisten sääntöjen ja määräysten noudattaminen
5. Sitoutuminen työhön ja työyhteisöön
6. Osaa toimia yllättävissäkin tilanteissa
7. Luo rauhoittavaa ilmapiiriä stressitilanteissa

LASTENOHJAAJAT, MUSIIKKIKASVATUS, SOITONOPETUS:

Tehtävänimikkeet: lastenohjaaja, musiikinopettaja

- 1.Tuntee lapsen kehitystä ja varhaiskasvatuspedagogiikkaa.
Musiikkikasvatuksessa lisäksi: tuntee musiikkipedagogiikkaa
2. Tuntee kristillistä traditiota ja lapsen hengellistä herkkyyttä
Musiikkikasvatuksessa lisäksi: tuntee lapsen kristillistä musiikkitraditiota ja esittelee / pitää esillä
uutta kristillistä musiikkia
Varhaisiän musiikkikasvatuksessa lisäksi: kykenee suunnittelemaan ja toteuttamaan lapsen
uskonnollisen ja yhteisöllisen kasvun mukaista opetusta musiikin avulla
3. Kehittää ammattitaitoaan ja työtapojaan

LÄHETYSSIHTTEERIT:

Tehtävänimikkeet: lähetyssihteeri, lähetys- ja pyhäkoulusihteeri

1. Hengellisentyön osaaminen
 - Edistää kirkon kokonaisvaltaista missiota seurakunnassa
 - Sielunhoidollisen kohtaamisen taidot
 - Toimii hartauksien ja oppituntien pitäjänä sekä raamatunopettajana
2. Uskonto- ja kulttuuriosaaminen
 - Kv-asioiden ja kirkon kv-työn haasteiden seuraaminen ja ko. asioiden esilläpito seurakunnassa
 - Dialogiosaaminen
 - Uskontojen, kulttuurien ja perinteiden tunteminen ja niistä kertominen seurakunnassa
3. Kristillisten kasvatus ja lähetyskasvatus
 - Osaa toteuttaa kristillistä kasvatusta ja lähetyskasvatusta eri kohderyhmissä
 - Vapaaehtoisten rekrytointi, valmentaminen, ohjaaminen ja tukeminen
 - Viestintä- ja mediataidot

4. Lähetystyön ja kansainvälisen diakonian osaaminen

- Toimii työalansa asiantuntijana, kehittäjänä, koordinoijana ja organisoijana
- Yhteydenpito kirkon kansainvälisen työn toimijoihin

5. Organisaatio- ja kehittämisosaaminen

- Projektiosaaminen
- Vaikuttamistoiminta ja varainhankinta
- Yhteydenpito seurakunnan lähetettyihin työntekijöihin, yhteistöhankkeisiin ja muihin kv-yhteistyötahoihin

6. Tehtäviä tukeva kouluttautuminen

- Ylläpitää ja kehittää omaa ammattitaitoaan

NUORISOTYÖNOHJAAJAT:

Tehtävänimikkeet: nuorisotyönohjaaja, nuorten aikuisten toim. koordinaattori, nuorisomuusikko, leiri- ja urheilutoiminnanohjaaja, vammaistyön nuorisotyönohjaaja

1. Tuntee nuorisokulttuurin
2. Hallitsee kristillisen kasvatuksen periaatteet
3. Tuntee lapsen ja nuoren henkisen, hengellisen ja fyysisen kehityksen vaiheet
4. Pystyy kohtaamaan lapsen ja nuoren
5. Oma perustaidot viestinnässä
6. Oma paineensietokykyä ja pystyy toimimaan muuttuvissa olosuhteissa
7. Pystyy työskentelemään erilaisissa olosuhteissa ja erilaisten ihmisten kanssa
8. On valmis kehittämään itseään

PERHENEUVOJAT:

1. Työskentely asiakastilanteissa
2. Vastuun kantaminen yksikön asiakasprosesseista
3. Perheneuvonnan asiantuntijana toimiminen erilaisissa työtehtävissä (esim. luennot, ryhmät, tiedotus, kouluttaminen, työnaohjaus)
4. Kielitaidon käyttäminen

PÄÄLLIKÖT:

Tehtävät: yhteisten tehtävien johtajat ja päälliköt

1. Strateginen johtaminen
 - Kykenee strategiseen suunnitteluun
 - Johtaa tavoitteellisesti
 - Näkee vastuualueensa osana seurakuntayhtymää ja koko kirkkoa
2. Operatiivinen johtaminen ja esimiestaidot
 - Hallitsee oman tehtävänkuvan edellyttämät tiedot ja ammattialan osaamisen
 - Pystyy itsenäiseen päätöksentekoon ja kantaa vastuun tehdyistä päätöksistä
 - Osaa delegoida tehtäviä
 - Toimii tehokkaasti stressitilanteessa ja paineenalaisena
3. Ajankäytönhallinta
 - Priorisoi tehtävät yhteisten tavoitteiden pohjalta
 - Vie työt loppuun sovituksessa ajassa
 - Toimii suunnitelmallisesti ilman laatua heikentävää kiirettä

4. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

- Toimii yhteistyöhakuisesti
- On neuvottelutaitoinen ja saa aikaan päätöksiä
- Taitaa suullisen ja kirjallisen esitystaidon

5. Erityisosaaminen

- On valmis sovitusti käyttämään omaa osaamistaan pääasiallista tehtäväkuvaa laajemmin työyhteisössä
- Hoitaa tarvittaessa tehtäväalueeseensa kuulumattomia johtamis- ja/tai asiantuntijatehtäviä

SEURAKUNTAPAPIT:

Tehtävänimikkeet: kappalainen, seurakuntapastori

1. Jumalanpalvelukset ja kirkolliset toimitukset

Miten panostetaan toimitusten laatuun ja toimituskeskusteluihin sekä etu- että jälkikäteen, ollaan aidosti läsnä ja kuullaan ihmisten tarpeita.

2. Ilmaisu- ja puhetaito

Tehtävästä ja tilanteesta nouseva elävä, asiasisällöltään kattava ja hoitava, monipuolinen toteutus.

3. Ajankäytön hallinta

Sisältää tehtäväkuvauksesta nousevan joustavan työskentelytavan ja osaamisen (aika, suunnittelu, toteutus), paineensietokyvyn sekä taidon nähdä työn ja vapaa-ajan mahdollisuuden (jaksaminen, uudistuminen).

4. Kohtaamis- ja vuorovaikutustaidot (sos. taidot)

Sisältää kuuntelun, läsnäolon ja selkeän itsensä ilmaisemisen. Kykenee toimimaan luontevasti erilaisissa kohtaamis- ja vuorovaikutustilanteissa.

5. Tehtävään liittyvä erityisosaaminen

Oman tehtäväkuvan laajentaminen tiimiä palvelevan erityisosaamisen hankkimisella ja toteuttamisella.

TOIMISTOTYÖNTEKIJÄT, ASIAANTUNTIJATEHTÄVÄT:

(henkilöstö- ja talouspalvelut, palvelukeskuksen ja kiinteistöpalveluiden toimistotyöntekijät, seurakunta-assistentit ja seurakuntasihteerit, hautaustoimen toimistotyöntekijät ja viestinnän toimistotyö, yhteisen kasvatuksen, diakonian ja yhteiskuntavastuun, sekä perheneuvonnan toimistotyö)

Tehtävänimikkeet: toimistosihteeri, maksuliikenteen hoitaja, palkkasihteeri, palkanlaskija,

aulapalveluhenkilö, kiinteistösihteeri, seurakunta-assistentti, seurakuntasihteeri, toimistonhoitaja, ilmoitussihteeri, toimistotyöntekijä, vastaanottosihteeri, hallinnon assistentti, hallintosihteeri, arkistonhoitaja, henkilöstösihteeri, it-kehityspäällikkö, hankintasihteeri, toimistoinsinööri, viestintäsihteeri, kuvasihteeri, apulaisisännöitsijä, siivoustyönjohtaja

1. Tehtävänkuvauksen hallinta

- Hallitsee tehtävänkuvaukseen kirjatut tehtävät ja omaa työtehtävässään tarvittavat työvälineetaidot (esim. lait, asetukset, säännöt, ohjelmistot, menettelytavat)
- Tehtävää tukeva monipuolinen osaaminen
- On tarvittaessa halukas (tilapäisesti) toimimaan osaamisensa puitteissa omaa tehtävänkuvastaan laajemmin/monipuolisemmin omassa työyhteisössään/seurakuntayhtymässä

2. Ammattitaidon kehittäminen

- Kehittää ammattitaitoaan ja omaa työtään
- On halukas omaksumaan uusia asioita

3. Ammattitaitoinen toiminta

- Pystyy toimimaan itsenäisesti työtehtäviensä puitteissa
- Omaa paineensietokykyä
- Eroottaa olennaiset asioiden hoitamiseen vaikuttavat tosiseikat
- Osaa ennakoida asioita
- On tarkka ja huolellinen
- Huolehtii työtehtävien loppuunsaattamisesta

4. Jakaminen ja opastaminen

- Jakaa osaamistaan
- Opastaa ja neuvoo muita

VIESTINTÄTEHTÄVÄT:

Tehtävänimikkeet: tiedottaja, tiedotussihteeri, verkkotoimittaja, medias sihteeri

1. Hallitsee viestinnän prosessit
2. Suunnittelee ja kehittää omaan tehtäväalueeseensa kuuluvia asioita
3. Hallitsee tarvitsemansa tekniikat, ohjelmistot ja työvälineet
4. Hoitaa yhteydenpitoa yhteistyökumppaneihin yhtymän sisällä ja sen ulkopuolella
5. Toimii oman alansa asiantuntijana viestintäyksikössä ja koko yhtymässä

YHTEISTEN TEHTÄVIEN PAPIT:

Tehtävänimikkeet: sairaalasielunhoitaja, kehitysvammaistyön pastori, oppilaitosteologi, yhteiskunnallisen työn pastori, hengellisen ohjauksen pastori, rippikoulupastori

- 1.Oman vastuualueen laaja hallinta tehtävänkuvauksen mukaisesti
- 2.Tehtäviä tukeva erityisosaaminen
3. Suoriutuminen erilaisissa olosuhteissa
4. Ammattitaidon kehittäminen
5. Arvioiva työote

Työn tuloksellisuuden ja laadun arviointikriteerit (kaikille yhteiset)

Työn laatu:

Toimii asiakaslähtöisesti

Sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin

Saavuttaa asetetut tavoitteet (mm. toimintasuunnitelmat, kehityskeskustelut)

Arvioi ja kehittää omaa, tiimin ja yksikön toimintaa

Kyky itsenäisiin ratkaisuihin ja aloitteellisuus (oma-aloitteisuus):

On aktiivinen ja aikaansaava

Toimii luovasti

Hallitsee ongelmanratkaisutaidot

Toiminnan taloudellisuus ja kustannustietoisuus:

Kehittää taloudellisia toimintatapoja

toimii suunnitelmallisesti

Käyttää resursseja kokonaistaloudellisuuden huomioiden

Työhön sitoutuminen ja vastuullisuus:

Noudattaa sovittuja määräaikoja

On luotettava

Osaa organisoida työnsä

Käyttää työaikansa suunnitelmallisesti

Osaa antaa ja vastaanottaa palautetta

Toimintaympäristön hallinnan arviointikriteerit (kaikille yhteiset)

Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus

Luo ja ylläpitää myönteistä ja arvostavaa työilmapiiriä

Kehittää työyhteisön toimintatapoja

Edistää töiden sujuvuutta työyhteisössä

Hallitsee tiimityötaidot

Hallitsee työyhteisötaidot

Huolehtii tiedonkulusta

Yhteistyökyky- ja halu sekä verkostoituminen

Luo ja ylläpitää suhteita oman työnsä ja vastualueensa kannalta oleellisiin yhteistyökumppaneihin

Omaa joustavan ja rakentavan suhtautumisen asioihin ja ihmisiin

Asiakaspalvelu (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat)

Hallitsee asiakaspalvelutaidot

Toimii palvelualttiisti

Omaa viestintä- ja vuorovaikutustaitoja

Toimintaympäristön muutokset

Seuraa toimintaympäristön muutoksia

Ennakoi muutosten vaikutusta toimintaan

Otaa muutokset huomioon työssään

Liite 4. Kyselyn saatekirje

Tervehdys Tampereen seurakuntayhtymästä!

Olen Tampereen seurakuntayhtymän henkilöstösihteeri. Työn ohessa suorittamani oikeustradenomin opinnot Tampereen ammattikorkeakoulussa ovat päättötöyvaiheessa ja aiheenani on palkitsemisjärjestelmä kirkon töissä - harkinnanvaraisen palkanosan käyttöönotto.

Toivon, että voisin saada Teiltä vastauksia kyselyyn osaksi opinnäytetyötäni.
Tämän johdosta pyydän, että lähettäisitte viestini edelleen henkilöstölle.

Kysely sisältää sekä työntekijöille että esimiehille suunnattuja kysymyksiä. Tavoitteeni on selvittää harkinnanvaraisen palkanosan vaikutuksia ev.lut. seurakuntien eri tehtävissä olevien esimiesten sekä heidän alaistensa näkökulmista. Kyselyn perusteella kartoitetaan haasteet, joita uusi toimintatapa tuo tullessaan. Lisäksi työ tulee sisältämään esimiehille suunnatun oppaan työsuorituksen johtamiseen.

Olen lähettänyt kyselyn muutamaaan seurakuntaan ja seurakuntayhtymään, joissa havainnointi on jo käytössä.

Tampereen seurakuntayhtymä ottaa havainnointi tämän vuoden loppupuolella, jolloin tavoitteet asetetaan ensimmäisen kerran.

Vastaaminen tapahtuu oheisen linkin

https://docs.google.com/forms/d/1Gc_JcD3Vz44dvIrhGZSP0s7MqKW1JD2PoUHqPPt24y8/viewform?usp=send_form kautta nimettömänä ja täysin luottamuksellisesti. Vastaukset tulevat ainoastaan opinnäytetyön tekijälle ja vain opinnäytetyötä varten.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa vain n. 5-10 minuuttia. Vastauksia pyydän 15.10.2015 mennessä.

Vastauksista kiitollisena,

Minna Muurinen

Liite 5. Muistutus kyselyyn vastaamisesta

Hei!

Olethan ehtinyt vastata hava-kyselyyn. Ohessa linkki josta pääset suoraan kysymyksiin. Vastaaminen kestää vain muutaman minuutin. Vastausaika päättyy torstaina 15.10.

Vastaaminen tapahtuu oheisen linkin kautta:

https://docs.google.com/forms/d/1Gc_JcD3Vz44dvlrhGZSP0s7MqKW1JD2PoUHqPPt24y8/viewform?usp=send_form

Kiitos!

Ystävällisin terveisin

Minna Muurinen

KYSELY HARKINNANVARAISESTA PALKANOSASTA TYÖNTEKIJÖILLE JA ESIMIEHILLE

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tulevat ainoastaan opinnäytetyötä varten.

***Pakollinen**

1. Ikä *

Valitse sopiva valikosta
Merkitse vain yksi soikio.

- ☐ 18-29
☐ 30-39
☐ 40-49
☐ 50-59
☐ 60-64
☐ Yli 65

2. Olen ollut ev.lut. kirkon palveluksessa *

Merkitse vain yksi soikio.

- ☐ Alle 5v.
☐ 5-10v.
☐ 11-20v.
☐ Yli 20v.

3. Olen asemaltani *

Merkitse vain yksi soikio.

- ☐ Työntekijä Siirry tämän osion viimeisen kysymyksen jälkeen kysymykseen 6.
☐ Esimies Siirry tämän osion viimeisen kysymyksen jälkeen kysymykseen 22.

(jatkuu)

4. Mihin ammattiryhmään kuulut? **Merkitse vain yksi soikio.*

- ☐ Diakoniatyöntekijä
☐ Järjestelmäasiantuntija, suunnittelija
☐ Keittiötyöntekijä
☐ Keskijohto
☐ Kirkkomusiikki
☐ Lastenohjaaja, musiikkikasvatt., soitonopett.
☐ Lähetysliikkeen
☐ Nuorisotyönohjaaja
☐ Perheneuvoja
☐ Päälikkö, johtaja, kirkkoherra
☐ Seurakuntapappi
☐ Surtio, vahtimest., kiinteistö-, haut.maatyöntek., kurssikeskustyöntek.
☐ Toimistotyöntekijä, asiantuntijatehtävä
☐ Viestintätehtävä
☐ Yhteisten tehtävien pappi
☐ Muu

5. Kuinka kauan hava on ollut käytössä seurakunnassanne? **Merkitse vain yksi soikio.*

- ☐ 1v.
☐ 2v.
☐ 3v.
☐ 4v.
☐ 5v.
☐ Yli 5v.

Kysymykset havasta – työntekijät**5. Koen havan kannustavaksi ****Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

6. Koen havan epämiellyttäväksi **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

7. Havan käyttöönotto aiheutti pelkoja työyhteisössäni **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

8. Tavoitteiden asettaminen on helppoa **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

9. Tavoitteiden asettaminen on vaikeaa **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

10. Tavoitteiden asettaminen on vaikeaa työn ollessa kirkon työtä **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

11. Tavoitteet ovat mielestäni liian monimutkaisia **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

12. Asetetut tavoitteet on ollut helppo saavuttaa **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

13. Saan itse riittävästi vaikuttaa asetettuihin tavoitteisiin **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

14. Hava kannustaa minua työssäni **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

15. Hava lisää motivaatiota työssäni **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

16. Koen työsuorituksen arvioinnin (pisteyttäminen) helpoksi **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

17. Koen työsuorituksen arvioinnin (pisteyttäminen) vaikeaksi **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

19. Hava on aiheuttanut suosimista työyhteisössäni **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

20. Yksikköni työsuoritus on havan myötä parantunut ns. silminnähden *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

21. Havan myöntäminen on oikeudenmukaista työyhteisössäni *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

y kysymykseen 39.

Kysymykset havasta – esimiehet

6. Hava-järjestelmä on otettu käyttöön seurakunnassamme *

Merkitse vain yksi soikio.

- ☐ Määräaikaisena
☐ Toistaiseksi

7. Myönnettyä havaa maksetaan työntekijälle määräajan *

Merkitse vain yksi soikio.

- ☐ Kyllä
☐ Ei

8. Hava on otettu hyvin vastaan seurakunnassamme *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

9. Koen havan myönteisenä motivaattorina työntekijöille *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

10. Työsuorituksen palkitseminen on tervetullut lisä kirkon palkkaukseen *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

11. Toivoisin työsuorituksesta palkitsemisen lisääntyvän tulevaisuudessa koskien henkilön palkkakehitystä *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

12. Henkilöstö on sitoutunut työhönsä paremmin havan käyttöönoton jälkeen *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

13. Tavoitteiden asettaminen on vaikeaa **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

14. Työsuorituksen arviointi on vaikeaa **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

15. Työnsuorituksen arvioinnin mittareita on vaikea löytää **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

16. Mittareiden löytäminen on vaikeampaa työn ollessa kirkon työtä **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

17. Havan myöntäminen on onnistunut oikeudenmukaisesti seurakunnassamme **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

18. Hava on vaikuttanut positiivisesti työntekijöiden työsuorituksiin **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

19. Asetettuihin tavoitteisiin on päästy tehokkaammin havan myötä **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

20. Työntekijät kokevat havan määrittelyn oikeudenmukaiseksi **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

21 a. Havan käyttöönotto on lisännyt haasteita esimiestyössä **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

21 b. Millaisia haasteita hava on lisännyt?

Havan vaikutukset työhyvinvointiin

1. Havan käyttöönoton jälkeen työilmapiirissä ei ole tapahtunut muutoksia *
Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

2 a. Havan käyttöönoton jälkeen työilmapiiri on muuttunut huonommaksi *
Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

2 b. Miten ilmapiiri on mielestäsi muuttunut huonommaksi?

3 a. Havan käyttöönoton jälkeen työilmapiiri on muuttunut paremmaksi *
Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

3 b. Miten ilmapiiri on mielestäsi muuttunut paremmaksi?

4. Työntekijöiden ja esimiesten välinen vuorovaikutus on parantunut *
Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

5. Henkilöstön työmotivaatio on kasvanut *
Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

6. Henkilöstön kehittymismahdollisuudet ovat kasvaneet (kouluttautuminen, uralla eteneminen) *
Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

7. Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon on kasvanut *
Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

8 a. Havan käyttöönotto on lisännyt työhyvinvointia *
Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

49. **8 b. Miten työhyvinvointi on lisääntynyt?**

50. **9. Mitä muuta haluaisit tuoda esiin havasta?**

Siirry kysymykseen 51.

Lähetä lomake

51. Sähköpostiosoite

Mikäli haluat koosteen kyselyn tuloksesta, lisää sähköpostiosoitteesi tähän.

OHJE ESIMIEHILLE HAVA-KESKUSTELUUN

1. Keskusteluun valmistautuminen

Ennen keskustelun ajankohtaa on esimiehen ja työntekijän hyvä tutustua keskustelun pohjana käytettävään hava-lomakkeeseen. Esimies avaa keskustelun valmiiksi KirkkoHR-järjestelmään.

Esimiehen on tarpeen sähköpostitse muistuttaa työntekijää valmistautumisesta keskusteluun miettimällä ja kirjaamalla ylös omia näkemyksiään tavoitteista. On hyvä pitää mielessä, että kysymyksessä on toimintaa rakentava keskustelu.

2. Hava-keskustelu

Hava-keskustelu muodostuu kahdesta osasta:

- a) tavoitteiden asettaminen
- b) työsuorituksen arvioiminen.

Uuden työntekijän keskustelukierroksen aloittaa aina tavoitekeskustelu.

Keskusteluun on syytä varata häiriötön tila, jokin muu kuin esimiehen työhuone.

Kännykkää ei laiteta äänettömälle vaan kiinni. Kuuntele, ole aidosti läsnä.

a) Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteet asetetaan kolmelle arviointikriteerille:

- 1) ammatinhallinta
- 2) työn tuloksellisuus ja laatu
- 3) toimintaympäristön hallinta

Tehtäväkuvauksen on oltava ajantasainen sekä esimiehen että työntekijän hyväksymä. Jotta tehtävälle voidaan asettaa tavoitteita, tulee perustehtävän avainvastuut ja tavoitteet olla selvillä.

(jatkuu)

Kysymyksiä tehtävänkuvaukseen liittyen:

- Miten tehtävä liittyy tiimiin, yksikköön ja organisaatioon?
- Miten tehtävää voisi kehittää?
- Onko tehtävässä jotakin työprosessin osia, joita voidaan jättää tekemättä?
- Miten tavoitteet on mahdollista saavuttaa?

Näin toimimalla saadaan tilaa uusille toimintatavoille ja sitä kautta tehtävän kehittämiseksi.

Jos tehtävän tarkoitus on epäselvä, voivat seuraavat kysymykset auttaa:

- Miksi tehtävä on olemassa?
- Mikä on tehtävän perustavoite, mitä pyritään saavuttamaan?
- Mitkä ovat tehtävässä tarvittava osaaminen (2-3 tärkeintä laajempaa osaamisaluetta)?
- Miten tehtävä yhdistyy koko organisaation perustehtävään?
- Mitkä ovat tärkeimmät sidosryhmät?

Tavoitteet onnistuvat, kun:

- Tavoitteet määritellään selkeästi, joko määrällisesti tai laadullisesti
- Mittareita ovat esimerkiksi aika, laatu, asiakastyytyväisyys, tehokkuus tai raha
- Tavoitteet eivät ole tekijälleen mahdottomia
- Tavoitteet on sidottu aikaan (11-12 kk)
- Tavoitteet ovat työntekijän näkökulmasta motivoivia

Tavoitteiden sudenkuoppia:

- Tavoitteet ovat liian yleisiä
- Tavoitteet ovat liian monimutkaisia
- Käytetään vain taloudellisia mittareita
- Arvioidaan vain tuloksia

Tavoitteen ollessa kytkettynä selvästi strategiaan tavoitteisiin työntekijä ymmärtää, miksi se on asetettu juuri näin.

b) Työsuorituksen arvioiminen

Onnistuminen työsuorituksen arvioinnissa edellyttää oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden terveyteen, työmotivaatioon, sitoutumiseen, työilmapiiriin, suoritukseen ja työn tulokseen.

Johdonmukaisuus toteutuu, jos sovelletaan samoja arvioinnin periaatteita kaikkiin.

Puolueettomuus toteutuu, jos ei anneta kaveruussuhteiden vaikuttaa arviointeihin.

Tiedon tarkkuus toteutuu, kun tunnetaan työntekijöiden tehtävät ja osaaminen ja se, miten he tehtävistään suoriutuvat. Seurataan, mitataan, annetaan palautetta.

Oikaistavuus toteutuu, kun työntekijällä on tilanteen niin vaatiessa mahdollisuus korjata arviointeja oikeaan suuntaan.

Edustavuus toteutuu, kun työntekijällä on mahdollisuus tuoda esiin oma mielipiteensä häntä itseään koskevasta arvioinnista.

Eettisyys toteutuu, kun päätöksenteko on rehellistä ja vilpitöntä.

Työsuorituksen arvioinnissa erottuvat hyvät suoritukset huonoista ja erinomaiset hyvistä. Jos organisaation jäseniä palkitaan huonosta tai tyydyttävästä suorituksesta, on vaikeaa lähteä kiristämään tavoitteita ja parantaa työsuorituksia.

Palkitsemisen avulla esimies ilmaisee konkreettisesti, millaista suoritusta hän pitää erinomaisena. Palkitsemisen tarkoitus on toimia myös sitouttamisen ja motivoimisen välineenä.

3. Palaute ja suoritukseen puuttuminen

Myönteisen palautteen antamiseen kannattaa valmistautua yhtä perusteellisesti kuin rakentavan (kriittisen) palautteen antamiseen. Kriittisen palautteen vastaanottajalle tilanne voi olla vaikea ja herättää tunteita. Puolustuskeinot toimivat suojana ja suojaavat liialliselta haavoittumiselta. Esimieheltä edellytetään tunnekokemuksen kuulemista ja hyväksyvää asennetta.

Kaikki yksilöt eivät pääse tavoitteisiin. Esimiehen tehtävä on selvittää yhdessä työntekijän kanssa keskustelemalla ja kuuntelemalla mahdolliset alisuoriutumiset syyt.

Mikäli suoritustaso jää kehitettävää tasolle, on työntekijän kanssa selvitettävä, mistä tavoitteiden alittaminen johtuu.

Voidaan yhdessä miettiä, onko syynä esimerkiksi jokin seuraavista:

- tavoitteet on asetettu liian korkealle
- työ on tehty väärällä tavalla
- työprosessit eivät ole kunnossa (yhteistyökumppanit)
- esimiehen tuki on riittämätön
- tiimin yhteishenki on huono

Kun alisuoriutumisen syyt ovat tiedossa, selvitetään tukitoimet, joita työsuorituksen kehittäminen edellyttää. Tukitoimet kirjataan tavoitteeksi seuraavalle arviointijaksolle.

4. Keskustelun lopetus

Keskustelun päätteeksi molempien osapuolten hyväksymät tavoitteet kirjataan havakkeelle ja lomake tallentuu KirkkoHR-järjestelmään. Lomaketta ei ole välttämättä hyväksyä heti keskustelun päätteeksi, mutta kannattaa kuitenkin päättää, milloin lomake hyväksytään. Työntekijä ja esimies voivat sopia hyväksymisen esimerkiksi seuraavalle päivälle. Näin voidaan antaa mahdollisuus täydentää keskustelua sen jälkeen mieleen tulevilla asioilla. Päivää pidemmäksi hyväksyntää ei kannata venyttää, sillä se helposti unohtuu.

